

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

**Programa de Maestría en Dirección de Empresas**

**“Estudio de los procesos productivos con la perspectiva del  
mejoramiento de la empresa caso: Industria Textil Vimartha Cía. Ltda.”**

**Fabián Wladimir Baldeón Parreño**

**2012**

*Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.*

*Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.*

*Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.*

.....

*Fabián Wladimir Baldeón Parreño*

*26 de enero del 2012*

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

**Programa de Maestría en Dirección de Empresas**

**“Estudio de los procesos productivos con la perspectiva del  
mejoramiento de la empresa caso: Industria Textil Vimartha Cía. Ltda.”**

**Fabián Wladimir Baldeón Parreño**

**Tutor: Ing. Roberto Hidalgo Flor**

**Quito - Ecuador**

## **RESUMEN**

En la presente tesis se plantea una propuesta que conlleva al mejoramiento de sus procesos desde sus generalidades hasta los aspectos particulares en el desarrollo de Vimarth Cía. Ltda.

En el primer capítulo se presenta el marco teórico que ha servido de referencia para esta tesis, incluye los temas de valor agregado, planificación estratégica y mejoramiento de los procesos.

En el segundo capítulo se realizó el análisis de la evolución del sector de la pequeña industria en el Ecuador y de manera particular en el ramo de prendas de vestir, analizando sus principales indicadores del sector.

El tercer capítulo indica el diagnóstico estratégico de la Industria Vimarth en sus diferentes áreas, para definir sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para investigar y recomendar estrategias de mejoramiento de sus procesos para mantener a la empresa en franca competencia en el sector de confecciones textiles.

En el cuarto capítulo se plantea una estrategia de mejoramiento de los procesos para aprovechar las oportunidades de innovar la empresa y reducir tiempos improductivos, fijando objetivos y estrategias necesarias para lograrlos.

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado a mis seres queridos de manera especial a mi esposa Viviana, mi hijo Carlos Andrés, y mis padres Fabián y María Elena, a mis hermanos, sobrinos, abuelos, tíos, cuñados, que con abnegación y esfuerzo me han apoyado para la culminación de mi Maestría.

***Wladimir.***

## ÍNDICE GENERAL

## PAG.

Introducción

i

### **CAPÍTULO I: Marco Teórico**

<b>1.1</b>	Valor Agregado	1
<b>1.2.</b>	Planificación Estratégica	5
<b>1.2.1</b>	Diagnostico de la situación actual	7
<b>1.2.2</b>	Análisis interno de la organización	8
<b>1.2.3</b>	Análisis externo de la organización	9
<b>1.3</b>	Mejoramiento de Procesos	13
<b>1.3.1</b>	Las cinco Fases de mejoramiento de los procesos	19
<b>1.3.2</b>	Fase I. Organización para el mejoramiento	19
<b>1.3.3</b>	Fase II. Comprensión del proceso	20
<b>1.3.4</b>	Fase III. Modernización	21
<b>1.3.5</b>	Fase IV. Mediciones y Controles	21
<b>1.3.6</b>	Fase V. Mejoramiento Continuo	22

### **CAPÍTULO II: Evolución del sector de la pequeña industria: Prendas de vestir**

<b>2.1</b>	Principales indicadores del sector textil y confección	23
<b>2.2</b>	Situación del sector de prendas de vestir	36
<b>2.3</b>	Comercialización de los productos	45

### **CAPÍTULO III: Diagnostico estratégico de la Industria Vimarth y mejoramiento de los procesos productivos**

<b>3.1</b>	Creación y funcionamiento	48
<b>3.2</b>	Principales productos fabricados	51
<b>3.3</b>	Selección y análisis de procesos más importantes	52
<b>3.4</b>	Análisis de la matriz de eficiencia de procesos actuales	53
<b>3.5</b>	Diagnóstico interno y externo de la empresa FODA	54
<b>3.5.1</b>	Diagnóstico Interno	55
<b>3.5.2</b>	Diagnostico Externo	59
<b>3.5.3</b>	Principales Pequeñas Industrias de Pichincha que producen Bienes similares	64
<b>3.5.4</b>	Determinación Ventaja Competitiva	67
<b>3.6</b>	Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas	68
<b>3.6.1</b>	Fortalezas	68
<b>3.6.2</b>	Oportunidades	68
<b>3.6.3</b>	Debilidades	69
<b>3.6.4</b>	Amenazas	69
<b>3.7</b>	Matrices FODA	70
<b>3.7.1</b>	Resumen de estrategias	70

**CAPÍTULO IV: Propuesta de mejoramiento de los procesos productivos  
Industria Vimarth.**

<b>4.1</b>	Mapa de procesos mejorados	72
<b>4.2</b>	Diagramas y flujo gramas de procesos mejorados	76
<b>4.3</b>	Comparación sistema actual y sistema propuesto	78
<b>4.4</b>	Fijación de los objetivos estratégicos	80
<b>4.5</b>	Planes de acción	81
<b>4.6</b>	Indicadores estratégicos	82

**CAPÍTULO V: Conclusiones y Recomendaciones.**

<b>5.1</b>	Conclusiones	83
<b>5.2</b>	Recomendaciones	84
<b>Bibliografía</b>		86



## **INDICE DE ANEXOS**

**Anexo N. 1** Compra y Transporte de materiales y materias primas

**Anexo N. 2** Diseño de nuevos productos

**Anexo N. 3** Proceso de confeccionar un calentador

**Anexo N. 4** Proceso de tejer y confeccionar un saco de lana

**Anexo N. 5** Proceso de confeccionar un juego de sábanas

**Anexo N. 6** Gráfico Clientes

**Anexo N. 7** Flujograma de compra, transporte de materias primas

**Anexo N. 8** Flujograma de diseño de nuevos modelos

**Anexo N. 9** Flujograma de confeccionar un calentador

**Anexo N. 10** Flujograma de confeccionar un juego de sábanas

**Anexo N. 11** Flujograma de tejer y confeccionar un saco de lana

**Anexo N. 12** Datos Históricos Ventas Período 2005-2009

**Anexo N. 13** Manual de Procedimientos

**Anexo N. 14** Distribución de la Planta Inicial y Distribución de la Planta  
propuesto

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N. 1</b> Etapas de la planificación estratégica	7
<b>Gráfico N. 2</b> Valor agregado bruto de la industria de fabricación de Productos textiles, prendas de vestir a precios de 2000	24
<b>Gráfico N. 3</b> Estructura de la industria manufacturera en términos Reales 2005-2009	25
<b>Gráfico N. 4</b> Exportaciones de textiles de acuerdo a tipo De producto participación porcentual 2009	26
<b>Gráfico N. 5</b> Tasa de variación anual de las importaciones De textiles según tipo de producto 2009	27
<b>Gráfico N. 6</b> Cadena de producción del sector textil nacional	41

## **INDICE DE CUADROS**

<b>Cuadro N. 1</b> Análisis de la matriz de eficiencia de procesos actuales	53
<b>Cuadro N. 2</b> Determinación ventaja competitiva	67
<b>Cuadro N. 3</b> Matriz de análisis de eficiencia procesos actual y Sistema propuesto	79
<b>Cuadro N. 4</b> Plan de Acción	81
<b>Cuadro N. 5</b> Indicadores estratégicos	82

## INTRODUCCIÓN

El Tema que se procura desarrollar es de interés para el Sector Industrial Textil, particularmente relacionada con la Industria Textil Vimarth que fuera creada hace 25 años y legalmente constituida como ,Empresa de Responsabilidad Limitada, ubicada al noroeste de la Ciudad de Quito y dedicada a la fabricación y comercialización de diversos tipos de prendas de vestir para damas, caballeros y niños, tales como: calentadores deportivos, pantalones, jeans, pijamas, buzos, camisetas, blusas, BVD, prendas Interiores, entre otros, en diferentes diseños, tallas y colores, creados por la propia Empresa y/o a petición de los usuarios de diversos estratos sociales.

La falta de mejoramiento de los procesos productivos ha generado en la empresa tiempos improductivos, lo que ha ocasionado pérdidas económicas, este problema ha llevado a realizar la investigación propuesta con la finalidad de mejorar el desempeño de los procesos productivos con el propósito de crear nuevos objetivos estratégicos acompañado de nuevas ventajas competitivas frente al mercado de prendas de vestir.

El conocimiento de los nichos de mercado existentes en el país para estos productos, la experiencia adquirida a través del tiempo en este tipo de negocios. Respaldan la decisión de concretar el mejoramiento de los niveles de desempeño de las áreas de los procesos de producción y comercialización, a fin de diversificar la producción, mejorar los estándares de calidad, eficiencia y

costos, en procura de competir con solvencia, frente a similares de la competencia.

Con estos antecedentes, el Tema de investigación propuesto, se orienta al mejoramiento de los procesos de producción en la Industria Textil Vimartha Cía. Ltda., alrededor del cual se analizarán diferentes aspectos como: el entorno económico, político y tecnológico del país; evolución que en los últimos años ha tenido la pequeña industria textil, especialmente en el ramo de las prendas de vestir, su nivel tecnológico, control de calidad, recursos humanos; valor agregado y productividad.

En el caso de la Empresa Textil Vimartha, se realizará un Diagnóstico Estratégico interno y externo para analizar sus fortalezas y cubrir los vacíos y/o debilidades existentes; así como las oportunidades y amenazas, además de otros aspectos importantes, las inversiones realizadas y la necesidad de una inyección de recursos que requiere para su mejoramiento de los procesos productivos.

Otra posibilidad sería la vinculación con otras empresas similares para configurar alianzas estratégicas para el mejoramiento técnico y de calidad en los procesos de fabricación, comercialización y financiamiento de su producción.

En el Ecuador el sector industrial textil de empresas especialmente en las PyMEs no presentan una planificación adecuada para competir eficientemente en el mercado en el mediano y largo plazo, se toma decisiones sobre la marcha

sin un análisis previo de las variables internas o externas que afecten a dichas empresas y cada día se van convirtiendo menos eficientes y competitivas; esta situación obedece a factores como de falta de conocimiento de empresarios ecuatorianos que se resisten a los cambios de mejoramiento de los procesos que se vienen dando en la industria, de otro lado cabe señalar la falta de concientización del personal directivo acerca de la importancia de la función planificadora y de su valioso aporte a las demás actividades de administración.

La tendencia a la obtención de resultados inmediatos es lo que ha creado un ambiente de imprecisión y de dificultad en la previsión de eventos futuros, falta de conocimiento de los objetivos y sin una visión de crecimiento a largo plazo, han abonado a que los resultados económicos vayan deteriorándose en los últimos años, entre otros elementos se puede señalar la falta de innovación en los procesos de producción que satisfagan las exigentes necesidades del mercado mediante la aplicación de métodos apropiados para tratar los problemas que permitan la planificación estratégica que garanticen la permanencia económica de la empresa a largo plazo.

Estos factores han originado causas y han producido efectos desfavorables para el desarrollo y crecimiento principalmente de la pequeña industria y textiles y confecciones.

## **Formulación del problema**

¿Es el mejoramiento de los procesos lo que llevará a Industrias Vimarh a lograr mejores niveles de productividad y superiores estándares de calidad que permitan a la Empresa conseguir mejores niveles de competitividad?

## **Objetivo general**

Establecer procedimientos para mejorar en el nivel de desempeño de los recursos, en los procesos de producción, adoptando un sistema de gestión eficiente y una nueva filosofía de trabajo que le permita a la empresa un crecimiento competitivo y sostenido en el largo plazo.

## **Objetivos específicos**

- Realizar un análisis del estado actual de la Empresa Vimarh Cía. Ltda. en cuanto a volúmenes de producción, nivel tecnológico, control de calidad, recursos humanos y valor agregado y reorientar a una gestión de calidad y crecimiento sostenido de la empresa.
- Definir los procedimientos de cambio en los procesos de producción que se han aplicado en industrias de similares características y a la vez permita alcanzar una mayor eficiencia en la producción y calidad en los productos terminados.

## **Justificación de la Investigación**

La investigación propuesta, buscará cumplir con los objetivos establecidos e hipótesis a plantearse. Los resultados que se obtengan en los ámbitos del mercado, aspectos técnicos, económicos, financieros y de gestión empresarial, guiarán en forma técnica para realizar un nuevo aporte al mejoramiento de los procesos productivos.

El mejoramiento de los procesos productivos llevará a reducir tiempos improductivos y disminución de costos, el cual guiará a Vimarth Cía. Ltda. a planificar nuevas ventajas competitivas y alcanzar mejores niveles de competitividad, agregando nuevos objetivos estratégicos que alcance superiores niveles de rentabilidad.

La mejora de los procesos, guiará a entregar un mejor valor agregado a los productos, lo cual mantendrá a los compradores satisfechos con el producto entregado, de igual forma captar nuevos clientes obteniendo gran parte de la demanda insatisfecha que exista en el mercado textil, lo cual va ser más competitivo, descubriendo nuevas ventajas competitivas de Vimarth Cía. Ltda., de igual forma alcanzando todos los objetivos estratégicos fijados por la empresa. Al mismo tiempo que Vimarth sea un aporte al sector económico del Ecuador generando fuentes de empleo y estabilidad financiera.



## Enfoque Teórico

Todo proceso de gestión de negocios requiere de un rumbo que establezca el sentido de las acciones empresariales. En la medida que se pretenda superar el modelo de las decisiones del día a día (operacional) y dar un horizonte de largo plazo, esta dirección se considera estratégica.

Intentar lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo en la empresa, respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa. Determina y revela el objetivo de la empresa en términos de largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.<sup>1</sup>

La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia. La convicción en torno a que el futuro deseado es posible, permite la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Porter Michael E. (1987) *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*, CECSA, México.

<sup>2</sup> David Fred R. (2003) *Conceptos de Administración Estratégica*, 9ª edición, Prentice Hall, México.

Orienta la toma de decisiones, encaminada a implementar los cambios que se hagan necesarios no es un recetario, ni constituye la solución a todos los problemas o preocupaciones de la organización. Es el desarrollo de una visión futuro que permita enfrentar los principales problemas de las organizaciones.

Exige conocimiento profundo de la organización, ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a estímulos externos. Requiere mayor participación, mejorar la comunicación y coordinación los distintos niveles, mejorar las habilidades de administración, entre otras.

Muchas empresas destinan grandes recursos a actividades que no están comprendidas entre sus objetivos. Como por ejemplo: el desarrollo de sistemas de información, la provisión de servicios de mantención, aseo, transporte o vigilancia, etc. Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

Permite identificar amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización. Es preciso entender que estas externalidades no son estáticas ni definitivas. Es el relevamiento de los factores claves que han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de dicho desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que

presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación la misión.<sup>3</sup>

Comprende aspectos de la organización, tales como sus leyes orgánicas, los recursos humanos que dispone, la tecnología a su alcance, su estructura formal, sus redes de comunicación, su capacidad financiera, etc.

Es válido reiterar que un ambiente participativo e informado, facilita la introducción de cambios que, entre otras cosas, deben propiciar una mayor realización personal y profesional de todos los implicados.

Se trata de identificar donde están realmente las ventajas competitivas, en un contexto de cambio acelerado, en el que la tradición es un valor rescatable, en tanto se le dé espacio a la creatividad. Son los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado. Deben guardar coherencia con la misión y con el análisis externo e interno. Si se ha logrado un buen listado de las debilidades y fortalezas de la empresa, junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, su análisis combinado puede entregar un adecuado panorama dentro del cual se puede determinar los objetivos estratégicos.

"Todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la empresa, tales como: deuda o capital, capacidad de endeudamiento,

---

<sup>3</sup> Porter Michael E. (1982) Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, CECSA, México.

margen financiero, rentabilidad liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, índices financieros, ventajas competitivas que se consideran importantes para la organización y área de análisis."<sup>4</sup>

Las organizaciones son tan eficaces y eficientes como lo son sus procesos. La mayoría han tomado conciencia de esto recientemente, en su mayoría animadas por la tendencia actual por las certificaciones ISO, planteándose cómo mejorar los procesos y evitar algunos males habituales como: poco enfoque al cliente, bajo rendimiento de los procesos, barreras departamentales, subprocesos inútiles debido a la falta de visión global del proceso, excesivas inspecciones, redundancia de procesos, etc.

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, realizan algún tipo de proceso y dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor agregado. En otras palabras, es la manera en la que se hacen las cosas en la organización.

Un producto con valor agregado es aquel al cual se le hace una o más operaciones con el fin de adecuarlo a los requerimientos de los compradores, sean clientes industriales o consumidores finales, es el valor adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo. Permite seleccionar diversas líneas de acción futuras para alcanzar los objetivos esperados.

---

<sup>4</sup> Serna Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Editorial Legis, Segunda Edición, 2000 , ibid, página 21

## **Marco Espacial**

La investigación se orienta básicamente en dos ámbitos:

En el primero, con el análisis de la evolución del sector de la pequeña industria en el Ecuador y de manera particular con las del ramo de prendas de vestir; su participación en el PIB industrial; situación tributaria, y análisis de las tendencias macroeconómicas.

En el segundo ámbito, se realizará un diagnóstico estratégico de la Industria Vimarth y su competencia en sus diferentes áreas, para determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para luego plantear la fijación de los objetivos estratégicos y planes de acción, demostrando la posibilidad de que la Empresa requiere de una nueva ventaja competitiva a la existente, puesto que las condiciones y perspectivas del mercado amerita. Además de que se cuenta con el respaldo de la solidez, experiencia y trayectoria, adquiridas en el tiempo; y lo más importante, con la aceptación y preferencia de sus clientes.

Paralelamente, se procederá a realizar una selección y análisis de los procesos más importantes para establecer los procedimientos que llevarán a la empresa a tener mejores niveles de desempeño dentro del mercado de prendas de vestir.

## **Marco Temporal**

Finalmente el estudio tomará el período del año 2008 al 2009 de la Industria Textil Vimarth Cía. Ltda. para conocer la evolución de la pequeña industria del ramo de producción de prendas de vestir de la Provincia de Pichincha en la Ciudad de Quito, y la captación de mercados de estos productos.

## **Hipótesis**

### **Hipótesis general**

La Industria Textil Vimarth Cía. Ltda. Se encuentra enfrentado las exigencias del entorno general y de las fuerzas competitivas presentes en el sector de prendas de vestir y su falta de análisis y mejoramiento del proceso productivos, no permiten alcanzar mejores niveles de productividad que le permita a la empresa lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo, respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades del mercado y las fortalezas y debilidades de la empresa.

### **Hipótesis específicas**

- La falta de mejoramiento en los procesos de producción, en las maquinarias y equipos, sumados a bajos estándares de calidad de materias primas, son los aspectos que impiden mejorar los índices de productividad.

- La ausencia de planificación y rediseño de nuevos objetivos estratégicos de ventas y distribución no permiten superar los momentos críticos por los que atraviesa la Empresa.

### **Metodología de la Investigación**

En la investigación se aplicará, en algunos casos, el Método Deductivo; es decir, que se partirá de situaciones de carácter general para identificar aspectos de índole particular; y en otros casos, el Método Inductivo, que partiendo de realidades específicas se pueda determinar conclusiones generales. Paralelamente, se utilizarán los métodos Comparativo y Analítico entre las diferentes variables e indicadores, condiciones financieras y formas de pago que ofrecen a las pequeñas industrias.

Para obtener la información sobre la situación en la que se desenvuelven las principales empresas en el sector de prendas de vestir, se recurrirá a visitas y entrevistas a los clientes a fin de examinar sus inquietudes, preferencias y aspiraciones a través de preguntas que se formularán en la encuesta, de cuya tabulación y análisis se obtendrán las ventajas competitivas, estrategias, que utiliza nuestra competencia y en base a ello desarrollar nuevos objetivos estratégicos para enfrentar al mercado con nuevas ventajas competitivas y ser más eficaces en cada uno de los servicios.

## **Fuentes y Técnicas para la recolección de la investigación**

### **Fuentes Primarias**

Mediante entrevistas, encuestas y observación directa a las principales pequeñas industrias en el ramo de las confecciones de prendas de vestir.

### **Fuentes Secundarias**

En cuanto a la bibliografía, se recurrirá a la documentación de respaldo que se dispone en la Empresa, a la experiencia que en el tiempo se ha adquirido; además de las entrevistas a especialistas en el Tema, publicaciones y folletos a fines al sector de las manufacturas de prendas de vestir y utilización del Internet y comercio electrónico.



# **CAPÍTULO I**

## **Marco Teórico**

### **1.1 Valor Agregado**

Valor agregado es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio, con el fin de darle un mayor valor comercial, generalmente se trata de una característica o servicio poco común, o poco usado por los competidores, y que le da al negocio o empresa, cierta diferenciación.

Es el valor adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo. La definición valor agregado explica que este es un proceso productivo adicional ya plasmado en la materia prima y el capital fijo, o desde el punto de vista del empresario, es la diferencia entre el ingreso y los costos de la materia prima y el capital fijo.

Expresado más claramente, la definición valor agregado no dice que este, es generado por los detalles adicionales que diferencian a nuestro producto o servicio, de los ofrecidos por la competencia.<sup>5</sup>

El valor agregado, trae consigo ciertas ventajas ofrecidas a nuestra empresa, entre las cuales además del obvio incremento en ventas, podemos encontrar muchas otras de las cuales se detallan las principales a continuación.

---

<sup>5</sup> David Fred R. (2003) Conceptos de Administración Estratégica, 9ª edición, Prentice Hall, México Pág. 25

Como primer aspecto positivo que brinda esta definición valor agregado, podemos enumerar el aumento en la generación de empleos tanto directos como indirectos, debido a los detalles extras ofrecidos por el producto y el incremento en ventas por supuesto.

Otra ventaja grande que trae esta definición valor agregado, es la posibilidad de responder agresivamente ante la preferencia o poca preferencia de uno de los productos o servicios mediante campañas de impulso.

Agregar valor es uno de los conceptos más incomprensidos en la gestión de empresas. Erróneamente se piensa en una sumatoria de costos o en un agregado, una especie de regalo sobre el servicio. Tampoco se trata de la rentabilidad que obtiene un accionista.<sup>6</sup>

Todavía hay quienes piensan que es sinónimo de adicionar costos, es decir, sumar todos los costos asociados a un proceso y simplemente traspasárselos al cliente, sin mayor análisis de la eficiencia del proceso. Por este camino sucede que hay empresas que calculan el valor de su producto sumando lo que a ellos les cuesta producirlo, más un margen de ganancia, y se sorprenden mucho cuando el resultado los deja fuera de mercado, entonces se distancian con el mundo en lugar de preguntarse por el precio que realmente los clientes estarán dispuestos a pagar. Una variante es la empresa que logra sobrevivir con esa ineficiencia gracias a la entrada y el cierre de los mercados, quedando la comunidad a merced de ellos, o se fabrica un conflicto futuro porque la

---

<sup>6</sup> Porter Michael E. (1982) Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, CECSA, México. Pág. 65-66

resignación y la frustración de los clientes encontrarán alguna forma de expresión.<sup>7</sup>

Otro error es considerar el valor agregado como un agregado al producto, es decir, un regalo o un plus por sobre lo que el cliente espera. Está muy bien querer elevar el nivel de satisfacción de los clientes con un obsequio inesperado e intentar deleitarlos, pero eso no es valor agregado, porque el producto ya lo contiene. Una variante del mismo error, que no está nada de bien, es intentar reemplazar con un regalo lo que el cliente espera: en tal caso, lo más probable es que el cliente se sienta frustrado, engañado y nuevamente se esté generando presión.

Tampoco el valor agregado es el valor o riqueza para los accionistas, aunque, habiendo transparencia y comportamiento ético, en el tiempo es coincidente con la creación de valor para los clientes. Por otra parte la rentabilidad de los accionistas surge desde la satisfacción de los clientes, es una consecuencia.

Valor agregado es el beneficio que se obtiene del proceso de intercambio, comenzando por el trueque hasta la sofisticación del intercambio financiero. Una transacción se realiza porque hay dos o más partes que consideran que ganan valor.

Esto tiene que ver con la productividad, por eso Frederick W. Taylor insistía en que sus beneficios llegarán en una tercera parte a la comunidad (las otras dos

---

<sup>7</sup> Doryan Eduardo, Lawrence Pratt et al (1999) Competitividad y Desarrollo Sostenible: Avances conceptuales y orientaciones estratégicas, CLACDS, Costa Rica Pág. 105

partes eran para la empresa y los trabajadores), principalmente en la forma de disminución de precios.

La división del trabajo en diferentes oficios es generadora de riqueza, ya lo decía Adam Smith hace más de doscientos años: "no sólo la fabricación misma constituye un oficio aparte, sino que está dividida en varios ramos", señalando en la misma frase dos aspectos clave: la focalización del trabajo de una organización y la división de esa misión en puestos de trabajo especializados. La segunda comparación, rápida y comúnmente en forma subconsciente, es con el medio. Hoy no basta con que preguntemos si podemos procurar el bien, porque la sofisticación y complejidad del mundo ofrece múltiples opciones del mismo producto o de sustitutos.

En este contexto de mayor complejidad surge el enlace con productividad, calidad y seguridad, ¿realmente agrega valor al cliente? ¿le conviene adquirir el producto? Debemos hacer estos cuestionamientos para cada producto y proceso que lo apoya. El proceso agrega valor, sin embargo, ¿todas las actividades del mismo lo hacen? En otras palabras, se busca que todas las actividades de un proceso agreguen valor, pues si el cliente las viera, estaría dispuesto a pagar por ellas, como en el caso de adquirir materia prima de mejor calidad o lograr una presentación más acabada. Aunque el producto resulte más caro, tal vez el cliente igual querría pagar porque le da valor. Es bueno despejar algunos simplismos, hay muchos tipos de valor agregado, aun cuando no sean ostensibles para el cliente. Son valores que si él supiera que existen, los pagaría, por eso es tan necesario el ejercicio de ponerse en el lugar del cliente, mejor aún, preguntarle directamente.

El concepto de agregar valor de la visión sistémica explica el proceso de creación de riqueza. Agregar valor es crear riqueza para el cliente y en consecuencia para toda la comunidad. Presupone ponerse en el lugar del cliente y ser competitivos. El gran reto de alcanzar nuevos mercados, es ser capaz de mejorar los procesos para abordarlos con éxito. Para poder agregar valor hay que darle un enfoque sistémico a los procesos.

Y para finalizar, podemos enumerar dentro de esta definición valor agregado otras ventajas como lo son la diferenciación de productos, la utilización de subproductos, entre muchos otros.

## **1.2. Planificación Estratégica**

La Planificación Estratégica mejora el desempeño de la institución, el solo hecho, demostrado por muchos estudios, de establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución. La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción de innovación, dirección y liderazgo.<sup>8</sup>

El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización.

---

<sup>8</sup> Charles W.L. Hill/Gareth R. Jones, Administración Estratégica, Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A., Colombia, Capítulo 1, Página 5.1996

Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones, la planificación estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de los problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

Una buena planificación estratégica exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas y mejorar las habilidades de administración. La planificación estratégica genera fuerzas de cambio que evitan que las organizaciones se dejen llevar por los cambios, las ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos.<sup>9</sup>

Enfocar la planificación estratégica en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar un proceso realista, son los aspectos claves a considerar para desarrollar la planificación estratégica.

El proceso de planificación estratégica debe adaptarse a la organización. Hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica:

La planificación estratégica enfatiza el análisis de las condiciones del entorno en que la organización se encuentra y en el análisis de sus características internas.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Fred R. David Conceptos de Administración Estratégico, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México, Nueva York, Bogotá Capítulo 1 Página 4. 2003

<sup>10</sup> Charles W.L. Hill/Gareth R. Jones, Administración Estratégica, Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A., Colombia, Capítulo 2, Página 35. 1996

## GRÁFICO N.1 ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Charles W.L. Hill/Gareth R. Jones, Administración Estratégica  
Elaborador por: Autor

### 1.2.1 Diagnostico de la situación actual

Los clientes externos son aquellas personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la institución. Sus puntos de vista, expectativas y demandas deberán tomarse en consideración para posteriormente decidir si pueden ser atendidos.

- La determinación sistemática de las demandas de los clientes externos permitirá a la institución disponer de valiosa información para diseñar y entregar productos y servicios de calidad que satisfagan cada vez más las expectativas.

A las personas, grupos, áreas o departamentos internos vinculados directa y permanentemente con la gestión de la organización, se las puede denominar clientes internos.

Las demandas de los clientes internos deben ser consideradas cuidadosamente ya que servirán de base para la formulación de objetivos y estrategias. Esto no quiere decir que todas las expectativas deban ser atendidas.

En la medida que se logre satisfacer las demandas de los clientes internos se incrementara su grado de motivación y compromiso, que sin lugar a duda redundara en la efectividad, eficiencia y eficacia de la organización.

### **1.2.2 Análisis interno de la organización**

El análisis interno es el estudio de los factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.<sup>11</sup>

Este análisis comprende aspectos tales como su recurso humano, tecnología, estructura formal, redes de comunicación formal e informal, capacidad financiera, etc.

---

<sup>11</sup> Fred R. David Conceptos de Administración Estratégico, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México, Nueva York, Bogotá Capitulo 1 Página 156. 2003



Las fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la institución, y las debilidades (factores internos negativos) en cambio, son fuerzas o problemas que impiden el adecuado desempeño.

El análisis organizacional permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas.

### **1.2.3 Análisis externo de la organización**

Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).<sup>12</sup>

En este análisis se pueden reconocer como áreas de interés o relevantes:

- Las condiciones de crecimiento y desarrollo del país, los aspectos económicos, tratados de comercio,
- Los cambios del entorno (culturales, demográficos)
- Los recursos (tecnológicos, avances científicos)
- Los cambios en las necesidades ciudadanas (en cuanto a transporte, comunicaciones, información y participación)
- Las políticas públicas y prioridades del sector
- El riesgo de factores naturales
- La competencia

---

<sup>12</sup> Fred R. David Conceptos de Administración Estratégico, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México, Nueva York, Bogotá Capítulo 1 Página 114, 116, 117 . 2003

- Las regulaciones
- Condiciones diversas

Este análisis se orienta hacia la identificación de las amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización.

La misión organizacional como una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

Una buena misión institucional debe reflejar las expectativas de sus clientes. Es el cliente y solo el cliente quien decide lo que es una organización.

La misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente.<sup>13</sup>

La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización, en otros términos es la respuesta a la pregunta: ¿Para que existe la organización?

Visión, es la definición de la razón de ser de la organización la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este dentro de 3 0 5

---

<sup>13</sup> Fred R. David Conceptos de Administración Estratégico, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México, Nueva York, Bogotá Capítulo 1 Página 88, 90, 93. 2003

años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro.

La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización

La respuesta a la pregunta, ¿qué se ansía que sea la organización en los próximos años?, Es la visión de futuro, establece aquello que la organización piensa hacer, y para quién lo hará, así como las premisas filosóficas centrales. Los objetivos estratégicos establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Estos objetivos afectan la dirección general y viabilidad de la entidad.

La estrategia como ya se definió es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Establecen como se van a lograr los objetivos estratégicos. Las estrategias pueden ser intentadas (planeadas) o las emergentes (no planeadas). El objetivo básico de la estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva. Esta no es más que cualquier característica de la organización que la diferencia de la competencia directa dentro de su sector. Toda empresa que obtiene beneficios de un modo sostenido tiene algo que sus competidores no pueden igualar, aunque en muchos casos lo imiten. (Folleto de planeación estratégica Linda Kasuga-Luis Humberto Franco calidad y excelencia). Una habilidad distintiva se refiere a la única fortaleza que le

permite a una compañía lograr condiciones superiores en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacción al cliente.<sup>14</sup>

Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción. Muchas veces toman la forma de acciones de contingencia para resolver conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos. Las políticas estratégicas son aquellas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad.

Una vez establecidos los anteriores podemos definir el paso a paso o programas de trabajo, o planes operativos, que son los que especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos.

Los programas ilustran como dentro de los límites establecidos por las políticas serán logrados los objetivos, se aseguran que se les asignen los recursos necesarios para el logro de los objetivos y permiten establecer una base dinámica para medir el progreso de tales logros.

Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto para los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Fred R. David Conceptos de Administración Estratégico, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México, Nueva York, Bogotá Capítulo 1 Página 238, 239. 2003

<sup>15</sup> Charles W.L. Hill/Gareth R. Jones, Administración Estratégica, Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A., Capítulo , Página 66,67,71. 1996

### 1.3 Mejoramiento de Procesos

La tarea de la gerencia consiste en desarrollar los procesos de la empresa y de manufactura. A medida que se ingresa en la década de los años noventa, los clientes y accionistas no buscan calidad, sino que desean la perfección.

- Calidad es hacer bien el trabajo todas las veces
- Perfección es hacer bien el trabajo apropiado todas las veces.

Los clientes pagarían hasta un 30% más por un producto promedio si recibiesen un servicio excelente de la organización. Mejorar los procesos de producción, da como resultado:<sup>16</sup>

- Mayor confiabilidad de los procesos de la empresa
- Mejor tiempo de respuesta
- Disminución del costo
- Reducción de inventarios
- Mejoramiento en manufactura
- Superior participación de mercado
- Mayor satisfacción del cliente
- Incremento de la moral de los empleados
- Incremento de las utilidades
- Menor burocracia.

---

<sup>16</sup> James Harrington, Mejorando los procesos de la empresa, Editorial Mc. Graw Hill, Colombia, Capítulo 1, Página 3. 1998

James Harrington, en su libro "Mejorando los Procesos de la Empresa" dice:

"Proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente interno o externo"

17

Todos estos procesos deben estar encaminados a cumplir con normas internacionales que garanticen calidad como Las normas ISO 9000:2000, que constituyen un referente mundial en la implementación y operación de sistemas de gestión de calidad.

Alexander Servet en su obra "Aplicación del ISO 9000:2000 y como implementarlo" dice:

"Las normas ISO 9000:2000 son un modelo de aseguramiento de la calidad; la norma no contempla el aseguramiento del producto, asegura el sistema de calidad que genera el producto".<sup>18</sup> Las empresa textil "Vimarth" Necesita una reorganización de todos los procesos productivos y administrativos para hacerlos más eficientes y más competitivos frente a otras empresas de la misma naturaleza, siendo este el pilar fundamental del éxito.

La única razón por la cual usted debe iniciar un proceso de mejoramiento es para generar mayores beneficios y hacer más competitiva su organización.

---

<sup>17</sup> James Harrington, Mejorando los procesos de la empresa, Editorial Mc. Graw Hill, Colombia, Capítulo 1, Página 9. 1998

<sup>18</sup> Alberto G. Alexander Servet, Aplicación del ISO 9000 y como implementarlo, Editorial Wesley Iberoamericana, Colombia, página 3.

Centre sus actividades de mejoramiento en perfeccionar la forma en la cual se pone en contacto con sus clientes y / o clientes potenciales, así como en aquellas áreas en las cuales invierte grandes sumas de dinero.

Existe un riesgo cinco veces mayor de perder un cliente por un mal servicio que por malos productos.

El cambio no es un proceso simple. Requiere una gran cantidad de reflexión, un plan bien concebido, un enfoque complejo y un liderazgo constante.<sup>19</sup>

Las normas que deben emplearse como guía en un proceso de cambio:

- La organización debe creer que el cambio es importante y valioso para su futuro
- Debe existir una visión que describa el cuadro del estado futuro deseado, que todas las personas lo vean y lo comprendan.
- Deben identificarse y eliminarse las barreras reales y potenciales.
- Toda la organización debe estar tras la estrategia de convertir en realidad la visión.
- Los líderes de la organización necesitan modelar el proceso y elaborar un ejemplo.
- Debe suministrarse entrenamiento para las nuevas técnicas requeridas
- Deben establecerse sistemas de evacuación de manera que puedan cuantificarse los resultados
- Debe suministrarse a todos una retroalimentación continua.

---

<sup>19</sup> James Harrington, Mejorando los procesos de la empresa, Editorial Mc. Graw Hill, Colombia, Capítulo 1, Página 8. 1998

- Debe suministrarse entrenamiento para corregir el comportamiento no deseado
- Debe establecerse sistemas de reconocimiento y recompensa para reforzar efectivamente el comportamiento deseado.

No existe producto y/o servicio sin un proceso. De la misma manera, no existe un proceso sin un producto o servicio.

**Sistema.-** Controles que se aplican a un proceso para tener la seguridad de que éste funcione eficiente y eficazmente.

**Proceso.-** Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.

**Proceso de la empresa.-** Un proceso de la empresa consiste en un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la organización para dar resultados definidos en apoyo de los objetivos de la organización.

**Organización.-** Cualquier grupo, empresa, corporación, división, departamento, planta, oficina de ventas, etc.

**Función.-** Un grupo dentro de la organización funcional. Funciones características serían ventas y mercadeo, contabilidad, ingeniería, de desarrollo, compras y garantía de calidad.

**Departamento.-** Un gerente o supervisor y todos los empleados que le presentan informes



## **Manejo de los procesos de su empresa:**

Los tres objetivos más importantes son:

- Hacer efectivos los procesos, generando los resultados deseados.
- Hacer eficientes los procesos, minimizando los recursos empleados.
- Hacer los procesos adaptables, teniendo la capacidad para adaptarse a los clientes cambiantes y a las necesidades de la empresa.

Todos los procesos bien definidos y bien administrados tienen algunas características comunes:

- Tienen a alguien a quien se considera responsable de aquella forma en la cual se cumple el proceso (responsable del proceso).
- Tienen límites bien definidos (alcance del proceso).
- Tienen interacciones y responsabilidades internas bien definidas.
- Tienen procedimientos documentados, obligaciones de trabajo y requisitos de entrenamiento.
- Tienen controles de evaluación y retroalimentación cercanos al punto en el cual se ejecuta la actividad.
- Tienen medidas de evaluación y objetivos que se relacionan con el cliente.
- Tienen tiempos del ciclo conocidos.
- Han formalizado procedimientos de cambio.
- Saben cuán buenos pueden llegar a ser.

El centrarse en el mejoramiento de los procesos es de utilidad a la organización de varias formas:

- Le permite a la organización centrarse en el cliente.
- Le permite a la compañía predecir y controlar el cambio.
- Aumenta la capacidad de la empresa para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles.
- Suministra los medios para realizar, en forma rápida, cambios importantes hacia actividades muy complejas.
- Apoya a la organización para manejar de manera efectiva sus interrelaciones.
- Ofrece una visión sistemática de las actividades de la firma.
- Mantiene a la organización centrada en el proceso.
- Previene posibles errores.
- Ayuda a la empresa a comprender cómo se convierten los insumos en productos.
- Le suministra a la organización una medida de sus costos de la mala calidad (desperdicio).
- Da una visión sobre la forma en que ocurren los errores y la manera de corregirlos.
- Desarrolla un sistema completo de evaluación para las áreas de la empresa.
- Ofrece una visión de lo buena que podría ser la organización y define el modo de lograr este objetivo.

- Suministra un método para preparar la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuros.

El principal objetivo consiste en garantizar que la organización tenga procesos que:

- Eliminen los errores
- Minimicen las demoras
- Maximicen el uso de los activos
- Promuevan el entendimiento
- Sean fáciles de emplear
- Sean amistosos con el cliente
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva
- Reduzcan el exceso de personal

### **1.3.1 Las Cinco Fases Del Mejoramiento de los Procesos<sup>20</sup>**

#### **1.3.2 Fase I. Organización para el mejoramiento**

##### **Objetivo**

Asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso.

##### **Actividades**

---

<sup>20</sup> H. James Harrington, Mejoramiento de los procesos de la empresa, Bogotá, McGraw-Hill, 1998, Págs.309

- Nombrar un líder del MPE.
- Suministrar entrenamiento a ejecutivos.
- Desarrollar un modelo de mejoramiento
- Comunicar las metas a los empleados.
- Revisar la estrategia de la empresa y los requerimientos del cliente.
- Seleccionar los procesos críticos.
- Nombrar responsables del proceso.
- Seleccionar los miembros del EMP.

### **1.3.3 Fase II. Comprensión del proceso**

#### **Objetivo**

Comprender todas las dimensiones del actual proceso de la empresa.

#### **Actividades**

- Definir el alcance y misión del proceso.
- Definir los límites del proceso.
- Proporcionar entrenamiento al equipo.
- Desarrollar una visión general del proceso.
- Definir los medios de evaluación de clientes y empresa, y las expectativas del proceso.
- Elaborar el diagrama de flujo del proceso.
- Reunir los datos de costo, tiempo y valor.
- Realizar los repasos del proceso.
- Solucionar diferencias.
- Actualizar la documentación del proceso.

### **1.3.4 Fase III. Modernización**

#### **Objetivo**

Mejorar la eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso de la empresa.

#### **Actividades**

- Proporcionar entrenamiento al equipo.
- Identificar oportunidades de mejoramiento.
- Eliminar la burocracia.
- Eliminar las actividades sin valor agregado.
- Simplificar el proceso.
- Reducir el tiempo del proceso.
- Eliminar los errores del proceso.
- Eficiencia en el uso de los equipos.
- Estandarización
- Automatización
- Documentar el proceso
- Seleccionar a los empleados.
- Entrenar a los empleados

### **1.3.5 Fase IV. Mediciones y controles**

#### **Objetivo**

Poner en práctica un sistema para controlar el proceso para un mejoramiento progresivo.

#### **Actividades**

- Desarrollar mediciones y objetivos del proceso
- Establecer un sistema de retroalimentación
- Realizar periódicamente la auditoría del proceso
- Establecer un sistema de costos de mala calidad

### **1.3.6 Fase V. Mejoramiento continuo**

#### **Objetivo**

Poner en práctica un proceso de mejoramiento continuo.

#### **Actividades**

- Calificar el proceso
- Llevar a cabo revisiones periódicas de calificación
- Definir y eliminar los problemas del proceso
- Evaluar el impacto del cambio sobre la empresa y los clientes
- Benchmark el proceso
- Suministrar entrenamiento avanzado al equipo

Para mejorar sus procesos de la empresa, se debe:

- Obtener apoyo gerencial
- Tener un compromiso a largo plazo
- Emplear una metodología disciplinada
- Asignar responsables del proceso
- Desarrollar sistemas de evaluación y retroalimentación
- Centrarse en el proceso

## **CAPITULO II**

### **Evolución del sector de la pequeña industria: Prendas de Vestir**

#### **2.1 Principales indicadores del sector textil y confección**

La actividad textil constituye una importante fuente generadora de empleo, demanda mano de obra no calificada y es además una industria integrada que requiere insumos de otros sectores como el agrícola, ganadero, industria de plásticos, industria química, etc.

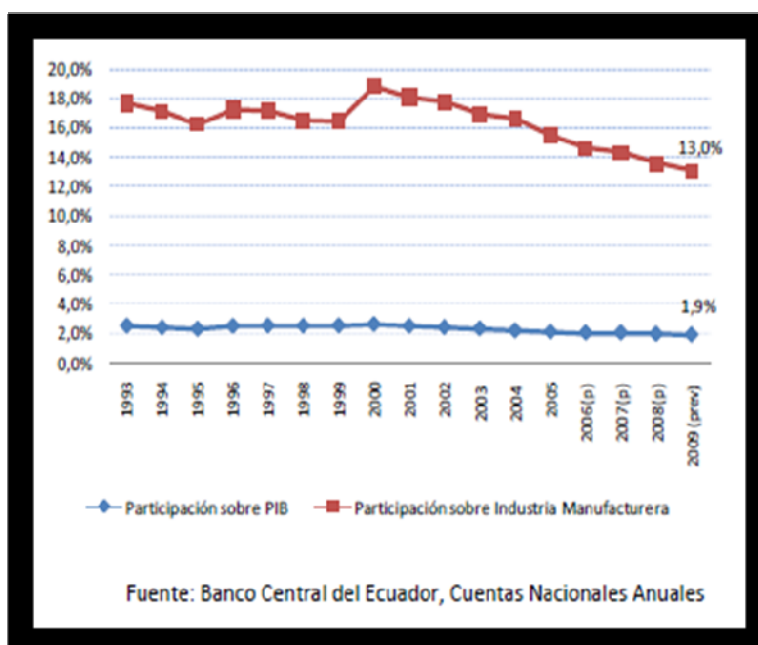
La industria textil contribuye al crecimiento del sector manufacturero con un valioso aporte, las exportaciones de artículos relacionados con esta industria han presentado en los últimos años un crecimiento significativo, sin embargo se enfrenta al reto de competir dentro y fuera del país con artículos de origen externo en particular los de procedencia china.

Mejorar la competitividad es el principal desafío de la industria, hacerlo permitirá ingresar y posicionarse en mercados foráneos, incentivar la producción y por lo tanto generar importantes plazas de empleo.

De acuerdo a la Clasificación Internacional Uniforme CIIU31, la fabricación de productos textiles y prendas de vestir forma parte de la industria manufacturera. Según las previsiones del Banco Central del Ecuador (BCE), en 2009 este sector aportó con cerca de dos puntos porcentuales al Producto Interno Bruto (PIB), contribución que se ha mantenido similar desde la década anterior.

**Gráfico N. 2**

**Valor Agregado Bruto de la industria de fabricación de productos textiles,  
prendas de vestir a precios de 2000**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborador por: Autor

En relación al valor agregado de la industria manufacturera, el aporte del sector en 2009 fue del 13%, excluyendo la refinación de petróleo es el segundo más importante después de la industria de fabricación de alimentos y bebidas. Sin embargo esta participación muestra una tendencia descendente en los últimos diez años.



**Gráfico N. 3**  
**Estructura de la industria manufacturera en términos reales 2005-2009**

Ramas de actividad CIIU CN \ Años	2005	2006 (sd)	2007 (p)	2008 (p)	2009 (prev)
Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Carnes y pescado elaborado	32,8%	35,1%	35,3%	34,6%	35,7%
Fabricación de productos textiles, prendas de vestir	15,5%	14,6%	14,3%	13,5%	13,0%
Productos alimenticios diversos	10,8%	10,5%	10,8%	10,5%	10,8%
Producción de madera y fabricación de productos de madera	9,9%	9,5%	9,4%	10,1%	9,5%
Fabricación de productos químicos, caucho y plástico	7,3%	6,9%	6,7%	7,2%	7,2%
Fabricación de otros productos minerales no metálicos	6,4%	6,5%	6,4%	6,5%	6,5%
Papel y productos de papel	3,8%	3,7%	3,7%	3,9%	3,8%
Elaboración de bebidas	3,1%	3,1%	3,3%	3,6%	3,7%
Elaboración de azúcar	3,9%	3,7%	3,6%	3,4%	3,4%
Fabricación de maquinaria y equipo	2,8%	3,0%	3,1%	3,5%	3,2%
Cereales y panadería	3,3%	3,1%	2,9%	2,8%	2,7%
Elaboración de productos de tabaco	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%
Industrias manufactureras n.c.p.	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%

Fuente: Banco Central del Ecuador, Cuentas Nacionales Anuales

Fuente: Banco Central del Ecuador  
 Elaborador por: Autor

En términos absolutos, el valor agregado de la industria de fabricación textil, de prendas de vestir y artículos de cuero en 2009 fue de 443 millones de dólares. Con excepción de 2003, entre 2000 y 2008 la industria incrementó anualmente su producción (1,9% en promedio), sin embargo las previsiones indican para 2009 un decrecimiento de dos puntos porcentuales en relación a 2008 (452 millones de dólares). Lo cual da cuenta del impacto de la crisis mundial en el sector textil.<sup>21</sup>

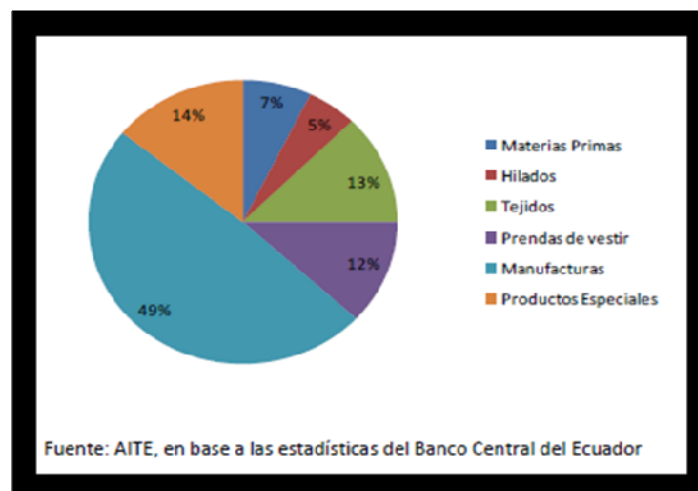
En relación al comercio exterior, la exportación de manufacturas de textiles ha tenido un crecimiento significativo durante los últimos tres años (30,5% en

<sup>21</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Diagnóstico del Sector Textil y de la Confección, Junio de 2010

promedio). En 2009 el crecimiento de las exportaciones textiles fue de 23,6% y su participación dentro de las exportaciones totales fue de 1,3%, dicha participación fue mayor a la registrada en 2008 en 0,5 puntos porcentuales.

De acuerdo a información tomada de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE)<sup>22</sup>, en 2009 los principales productos exportados fueron las manufacturas (48,9%) y productos especiales (14,2%) y los destinos más importantes fueron Venezuela (55,81%) y los países miembros de la Comunidad Andina (24,25%).<sup>23</sup>

**Gráfico N. 4**  
**Exportaciones de textiles de acuerdo a tipo de producto. Participación porcentual 2009**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborador por: Autor

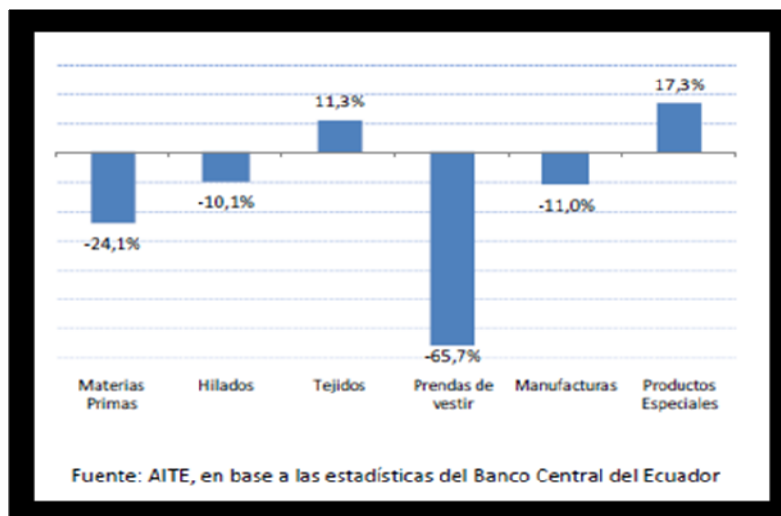
<sup>22</sup> Información condensada por el departamento técnica de la AITE en base a las estadísticas del Banco Central del Ecuador

<sup>23</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Diagnóstico del Sector Textil y de la Confección, Junio de 2010

Por su parte en 2009 las importaciones de textiles registran una caída de 25,12%, lo cual pone freno al continuo incremento registrado en el periodo 2003 – 2008, donde las importaciones crecieron a una tasa promedio anual de 17,39%, superando en 2008 a las exportaciones en cuatro veces.<sup>24</sup>

La aplicación de salvaguardias a las importaciones implantadas en 2009, reflejan la disminución de importaciones antes mencionada. En relación al 2008 la importación de prendas de vestir, materias primas, manufacturas e hilados mostraron una considerable reducción.<sup>25</sup>

**Gráfico N. 5**  
**Tasa de Variación anual de las importaciones de textiles según tipo de producto 2009**



**Fuente: Banco Central del Ecuador**  
**Elaborador por: Autor**

<sup>24</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Diagnóstico del Sector Textil y de la Confección, Junio de 2010

<sup>25</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Diagnóstico del Sector Textil y de la Confección, Junio de 2010

En 2009 la importación de tejidos fue la de mayor representatividad (33,82%), seguida por la de prendas de vestir, cuya participación bajó de 35,41% en 2008 a 16,32% en 2009. Los bloques económicos más importantes de origen de las importaciones fueron la Comunidad Andina (40,38%) y Asia (28,82%).

Es importante destacar la disminución de importaciones provenientes de China cuya variación en relación al 2008 fue de - 48,2%. A pesar del incremento registrado en las exportaciones textiles y la reducción de las importaciones en 2009, el saldo de la balanza comercial se ha mantenido negativo. Si bien las medidas adoptadas por el gobierno en defensa de la producción nacional consiguieron mejorar la situación de la balanza comercial, el sector sigue enfrentándose a la competencia de productos importados y a nivel internacional tiene el reto de disputar nuevos mercados, lo cual exige productos más competitivos.<sup>26</sup>

De los resultados de la Encuesta de Manufactura y Minería se desprende que en 2007 la producción total de la industria dedicada a la fabricación de productos textiles, prendas de vestir y artículos de cuero representó el 3,5% de la producción manufacturera total. Sin embargo, en promedio en el mismo año el producto por empresa de este sector fue de 3,28 millones de dólares, uno de los más bajos de la industria manufacturera. Al interior de la industria textil, el sector de mayor aporte es el de hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles, éste subsector concentra el 35% de la producción del sector.

---

<sup>26</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Diagnóstico del Sector Textil y de la Confección, Junio de 2010

El 83,7% de la producción de la industria textil corresponde a las grandes empresas las cuales representan el 79,9% de las manufacturas del sector. A diferencia de otras industrias donde gran parte de la producción se concentra en manos de pocas empresas, en este sector se evidencia lo contrario reflejándose cierto nivel de competencia. Es evidente que la producción promedio en 2007 de las empresas grandes es mayor que las medianas y pequeñas, sin embargo la diferencia no es grande <sup>27</sup>

El 66% de la producción de la industria es explicado por el consumo intermedio siendo la compra de materias primas y materiales auxiliares el principal componente (70%). El consumo intermedio de la industria textil representa el 4% de la industria manufacturera, mientras que el valor agregado constituye el 2,8%.

Los ingresos del sector textil no se deben solo a las actividades productivas sino también a las actividades relacionadas al comercio. De acuerdo a los resultados de la Encuesta Anual de Comercio Interno de 2007, la comercialización de productos textiles y prendas de vestir representa el 2,3% de la producción total de las actividades comerciales. De las ventas generadas por el sector textil, la comercialización al por menor de artículos textiles y prendas de vestir es la de mayor participación (82%). En las actividades de comercialización de este sector, el valor agregado y el consumo intermedio intervienen en el proceso de producción en partes iguales (50% cada uno). <sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Diagnóstico del Sector Textil y de la Confección, Junio de 2010

<sup>28</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Diagnóstico del Sector Textil y de la Confección, Junio de 2010

En enero de 2010, el desempeño económico medido a través del Índice de nivel de actividad registrada (INA-R) muestra, en las actividades relacionadas a la fabricación de productos textiles y la elaboración de prendas de vestir, niveles superiores al índice general (105,32) y al índice de la industria manufacturera (104,21), lo cual indica un buen desempeño de las ventas del sector textil.

Con excepción de la industria de fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles, el resto de industrias del sector textil presentan una variación mensual del INA-R negativa en enero de 2010. La variación anual por su parte es positiva en todas las industrias que componen el sector textil.

La industria de fabricación de productos textiles muestra un comportamiento bastante inestable tanto de la variación mensual como anual del índice. A partir de enero de 2007, la mayor variación mensual se registra en enero de 2008 (27,16%) y en septiembre de 2009 (33,68%) la mayor variación anual. Mientras que las caídas mensual y anual más importantes son las de mayo de 2008 (-23,57%) y septiembre de 2008 (-15,99%).<sup>29</sup>

La industria dedicada a la fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles en enero de 2010 registra variaciones mensuales y anuales positivas. Se aprecia en 2008 un descenso paulatino de la tasa de crecimiento anual del indicador, alcanzando en noviembre del mismo año el valor más bajo del

---

<sup>29</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Diagnóstico del Sector Textil y de la Confección, Junio de 2010

periodo 2007-2010, sin embargo, en 2009 se registra una recuperación consiguiendo a inicios de 2010 un valor positivo. Dicha recuperación podría atribuirse al incremento arancelario decretado por el Gobierno a ciertos artículos del sector textil a inicios de 2009, lo cual habría generado estímulo y dinamismo en el desempeño de las ventas de las industrias nacionales.

En diciembre de 2009, de las tres industrias relacionadas al sector textil, la dedicada a la fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles muestra el mayor índice de volumen industrial (IVI). Las dos industrias restantes registran un índice inferior incluso al IVI de todo el sector manufacturero (145,38). La tendencia de este indicador se muestra estable en las tres industrias que componen el sector textil, con excepción de ciertas variaciones bruscas en la industria de fabricación de prendas de vestir, se evidencia claramente una disminución del índice a partir de enero de 2008 y una recuperación del mismo en diciembre del mismo año.<sup>30</sup>

La industria textil es una importante fuente generadora de empleo, en 2007 el 11,5% del personal ocupado en la industria manufacturera fue parte de este sector, siendo la fabricación de prendas de vestir la que captó más mano de obra.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Banco Central del Ecuador <http://www.bce.fin.ec/>

<sup>31</sup> Banco Central del Ecuador <http://www.bce.fin.ec/>

El 77,93% del personal ocupado en la industria textil son obreros de los cuales el 57,1% son hombres. Es importante destacar la participación del sexo femenino en la industria dedicada a la fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles; donde el 74,76% de obreros son mujeres. En relación a las remuneraciones, las pagadas al personal ocupado en la industria textil representan el 7,48% de las remuneraciones de toda la industria manufacturera, sin embargo tiene uno de los promedios de remuneraciones anuales por trabajador más bajos (\$5.971). <sup>32</sup>

Las remuneraciones pagadas en la industria dedicada a la fabricación de prendas de vestir y la industria de hilatura, tejedura y acabado de productos textiles son las que mayor aporte tienen en relación al valor pagado por remuneraciones de toda la industria textil. Sin embargo, en términos relativos (pago en remuneración / número de empleados) el promedio anual es similar en todo el sector.

Según los resultados de la Encuesta Anual de Comercio Interno, en 2007 el personal ocupado en el sector dedicado a la comercialización de productos textiles representa el 4,9% de todo el personal empleado en las actividades comerciales. Dentro del comercio textil la venta al por menor de estos artículos alberga casi a la totalidad del personal empleado en este sector (87,34%). En

---

<sup>32</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Diagnóstico del Sector Textil y de la Confección, Junio de 2010



la actividad de comercialización de productos textiles el 99,20% del personal son empleados, de los cuales el 64,81% son mujeres.<sup>33</sup>

Las remuneraciones pagadas en la actividad del comercio textil corresponden al 2,65% de las remuneraciones de todas las actividades comerciales, siendo las de la venta al por menor las de mayor participación (81,51%), sin embargo la remuneración promedio pagada es una de las más bajas, es inferior al promedio de las actividades comerciales en más del 50%.

En diciembre de 2009, la industria dedicada al curtido, adobo y fabricación de artículos de cuero registra el mayor índice de personal ocupado dentro de las industrias relacionadas con el sector textil, superando incluso al índice de toda la industria manufacturera. Sin embargo ninguna de ellas supera al índice general (150,46).

Al analizar la desagregación del índice de empleo a tres dígitos de la CIIU, la industria de fabricación de calzado es la que presenta el mejor indicador (147,86) y la de hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles tiene uno de los más bajos (106,38). La industria que presenta el mayor índice de empleo (curtido, adobo y fabricación de artículos de cuero) es la única que registra una variación mensual positiva en diciembre de 2009. Sin embargo a partir de julio de 2009 se evidencia una desaceleración de su tasa de crecimiento. Por su parte la industria de fabricación de prendas de vestir muestra una tendencia

---

<sup>33</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Diagnóstico del Sector Textil y de la Confección, Junio de 2010

muy variable, mientras que la de fabricación de productos textiles es la más estable.<sup>34</sup>

La única industria que presenta una variación anual negativa del índice de empleo es la de fabricación de productos textiles. La industria dedicada al adobo, curtido y fabricación de productos de cuero ha registrado desde abril de 2009 variaciones positivas del indicador y una tendencia creciente del mismo. Por su parte, la industria de fabricación de prendas de vestir ha mejorado su indicador a partir de la misma fecha pero muestra una tendencia más inestable. En relación a la variación anual del índice de remuneraciones, la industria de fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles registra a partir de mayo de 2009 una tendencia decreciente, alcanzando en diciembre del mismo año una variación negativa. La industria de fabricación de productos textiles por su parte muestra una recuperación en los dos últimos meses de 2009, después de haber pasado por una desaceleración de la tasa de crecimiento en meses anteriores.

De acuerdo a la Encuesta de Condiciones de Vida Quinta Ronda (ECV); a nivel nacional el gasto mensual en prendas de vestir y calzado representó el 4,76% del gasto de consumo de los hogares. Este rubro ocupa el séptimo lugar en importancia dentro de una canasta compuesta por 12 categorías de consumo. La participación del gasto en prendas de vestir y calzado no muestra diferencias significativas entre los hogares del área urbana y rural. En las zonas

---

<sup>34</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Diagnóstico del Sector Textil y de la Confección, Junio de 2010

urbanas el gasto representa el 4,83% del gasto total de consumo, mientras que en el sector rural es el 4,48%. <sup>35</sup>

Al no ser un bien de primera necesidad, el gasto en prendas de vestir y calzado tiene una participación marginal dentro del consumo mensual de los hogares, sin embargo más del 50% de los hogares a nivel nacional si realizan este tipo de gasto de manera trimestral, destinando en promedio 75 dólares por concepto de prendas de vestir (excluyendo uniformes escolares) y 36 en calzado. Es evidente la preferencia de los hogares por adquirir artículos confeccionados en lugar de mandarlos a elaborar. <sup>36</sup>

En general el sector no muestra un escenario alentador en términos de valor agregado, para 2009 las previsiones del Banco Central del Ecuador indican un descenso del mismo y su participación dentro de la industria manufacturera muestra una tendencia decreciente. A pesar de registrarse un incremento de exportaciones y un considerable descenso de importaciones, la balanza comercial continúa siendo negativa, lo cual pone en evidencia la necesidad de adoptar estrategias de competencia dentro y fuera del país que posicionen la industria nacional e incentiven su producción. A pesar de registrar un incremento en el índice de actividad económica (construido a partir de las ventas), no existe una mejora en el volumen de producción, pues en relación a los tres últimos años el índice de volumen industrial no muestra ser superior.

---

<sup>35</sup> Banco Central del Ecuador <http://www.bce.fin.ec/>

<sup>36</sup> Banco Central del Ecuador <http://www.bce.fin.ec/>

En general en 2008 existe un descenso de los índices de desempeño económico. La fabricación de prendas de vestir es la industria de mayor dinamismo del sector, alberga un gran número de personal ocupado del cual la mayoría son mujeres y después de la industria de hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles tiene el mayor aporte en producción. El sector de mejor desempeño en relación a los índices de empleo es el relacionado al curtido, adobo y fabricación de productos de cuero, sin embargo en relación al índice de remuneraciones las tres industrias presentan niveles inferiores al índice manufacturero.<sup>37</sup>

En lo concerniente al consumo de artículos relacionados al sector, más del 50% de los hogares realizan gastos en prendas de vestir y calzado de manera trimestral, sin embargo la participación del gasto mensual dentro del gasto total de consumo es marginal.

## **2.2 Situación del sector de prendas de vestir**

El sector textil ecuatoriano se remonta a la época de la colonia cuando las haciendas tenían como una de sus importantes fuentes de ingresos la cría de grandes rebaños de ovejas en los páramos de los Andes. El esquilado y lavado de la lana dieron origen a los obrajes u batanes y a las primeras incursiones en el campo del tejido. Las primeras industrias textiles que aparecieron posteriormente se dedicaron al procesamiento de lana. La introducción de

---

<sup>37</sup> Banco Central del Ecuador <http://www.bce.fin.ec/>

algodón viene desde las primeras décadas desde el año 1900 llegando a consolidarse en los años 50.

Siguiendo las tendencias internacionales de consumo de fibras textiles, el espectro de consumo nacional incluye fibras naturales (algodón y lana), artificiales (viscosa) y sintéticas (acrílico, nylon, poliéster) utilizadas en la fabricación de hilados y tejidos destinados tanto al mercado local como a la exportación.

Debido a la protección arancelaria que vivió la industria textil hasta inicios de la década de 1990, v.g. restricciones a las importaciones, subsidios al crédito, precios mínimos, aranceles, etc., el sector no había hecho mayores esfuerzos en incrementar los niveles de productividad y calidad. El crecimiento protegido de la industria ocasionó que esta se rezagara respecto al desarrollo de la industria internacional.<sup>38</sup>

Como consecuencia de la apertura de mercados decretada en el año 1992, el gremio textil, presionó para que se tomaran algunas medidas precautelares y de protección para la industria nacional, especialmente destinadas a frenar las prácticas de competencia desleal como la importación de ropa usada; adicionalmente se introdujeron medidas para la aprobación de precios mínimos de aforo para evitar prácticas como la subfacturación. Finalmente se logró la incorporación de tasas de salvaguardia equivalentes al 40% sobre la base del arancel preestablecido.

---

<sup>38</sup> MICIP/ Banco Mundial 4346 Estudio del Sector Textil y Confecciones Diciembre Año 2000 Pág. 58-59

El sector de la confección ha sido altamente fragmentado y de tipo familiar (Microempresas, Talleres Artesanales, PyMEs) en el país, dentro de la estrategia de incrementar su competitividad internacional, a raíz de la apertura comercial de inicios de los 90, el ingreso de empresas textiles con plantas de confección propias cambió significativamente el panorama de la confección nacional el cual se vio súbitamente inyectado con mejores prácticas gerenciales y nuevas estrategias de comercialización y ventas, ya que la apertura comercial ha generado para la industria textil una interesante recuperación de la balanza comercial.

En la primera mitad del año 2000, se fortaleció la posición fiscal del gobierno y el sistema bancario mejorando su situación de liquidez tras varias semanas de fuerte depreciación en la tasa de cambio, en donde el gobierno anunció la dolarización de la economía la cual fue aprobada el 01 de marzo del 2000 por el Congreso Nacional la Ley de Transformación Económica (LTE) la esencia del programa de estabilización y reforma estructural del gobierno, que establece el marco de la dolarización.<sup>39</sup>

Esta industria se ha visto estancada por la falta de materia prima nacional (algodón) es por tal razón que se ha tenido que importar dicho insumo lo cual ha ocasionado que los costos se vean incrementados y no poder competir con las telas importadas.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> MICIP/ Banco Mundial 4346-EC Estudio del Sector Textil y Confecciones Año 2000 Pag. 38

<sup>40</sup> PROYECTO CORPEI – CBI “Expansión de la Oferta Exportable del Ecuador” Julio 2003 Pág. 5

Desde años atrás hasta la actualidad éste producto ha sufrido varios cambios con respecto a su calidad con el fin de ofrecer al mercado un producto que satisfaga las exigencias de los consumidores. Es por esta razón que algunas empresas se han visto obligados a una renovación de maquinaria de mejor tecnología para la fabricación de un producto de óptima calidad y además que permita minimizar costos.

En general, el sector textil y de confección ha sufrido los impactos derivados de la crisis económica que ha soportado el país en los últimos años y el encarecimiento de los insumos importados ha provocado un incremento en los precios de las prendas textiles debido a la alta dependencia que el sector tiene de materias primas importadas.

La fabricación de hilados y tejidos es probablemente una de las áreas industriales más antiguas y tradicionales en el Ecuador. Inicialmente la industria textil estuvo dedicada al procesamiento de la lana, cambiando dicha tendencia hacia mediados del siglo XX en que la industria del procesamiento y acabado del algodón se consolidó en el país.

En la actualidad las tendencias internacionales de consumo de fibras marcan las pautas de consumo de fibras en la industria textil nacional.

En las décadas previas a la apertura comercial, el Ecuador vivió un largo período bajo el modelo proteccionista que permitió el crecimiento de la producción los industriales textiles los de algodón como materia prima para la industria textil. Sin embargo, la volatilidad de los precios y los fenómenos

naturales de el Niño y la Niña, causaron la caída en el precio del algodón nacional.

El sector textil ecuatoriano es uno de los más importantes dentro de la producción de manufacturas. Actualmente, una buena parte de la industria nacional tiene presencia permanente en los mercados regionales de Venezuela, Colombia, Perú y en el Mercosur.

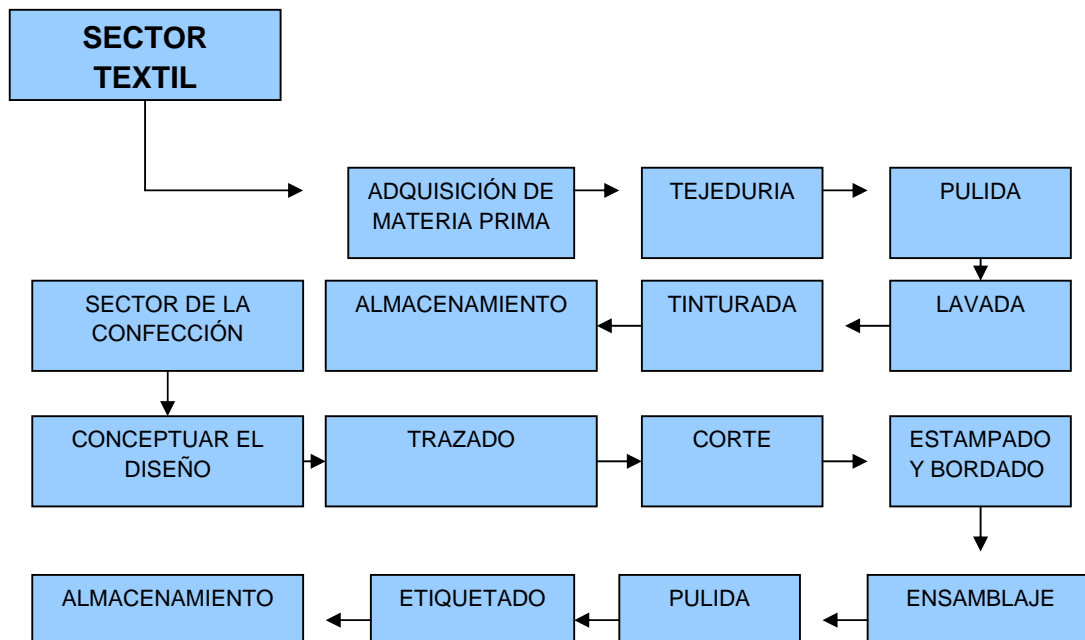
La industria textil de tejidos y confección se adaptó fácilmente a la liberación del mercado, fijando líneas muy definidas en función de la demanda interna y externa. Las manufacturas de algodón se vieron favorecidas, pese a la eliminación de la protección arancelaria de la que venían disfrutando los bienes importados, por la caída de los precios del algodón al desaparecer la obligación de abastecerse en el mercado nacional por el estancamiento de los costos internos y por el aumento en los niveles de eficiencia en toda la cadena productiva.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Proyecto CORPEI – CBI “ Expansión de la Oferta Exportable del Ecuador” Julio 2003 Pág. 15,19



**GRÁFICO N.6**  
**CADENA DE PRODUCCIÓN DEL SECTOR TEXTIL NACIONAL**



Fuente: Proyecto Corpei- CBI  
Elaborado por: Autor

Dentro de los procesos de producción del sector, se ha determinado que existen algunos problemas que restan competitividad al sector, si se analiza ordenadamente el sistema, en la primera fase, la adquisición de materia prima, el productor no posee la suficiente producción nacional, por lo que se necesita importar la materia prima incrementando el costo en el siguiente paso, la tejeduría, el sector no posee maquinaria sofisticada, convirtiéndose en el principal inconveniente, la falta de tecnología en los distintos niveles del proceso, dificultando así en que el sector sea competitivo en el mercado internacional.<sup>42</sup>

<sup>42</sup> Proyecto CORPEI – CBI “Expansión de la oferta exportable del Ecuador” Julio 2003 Pag. 19,20

Las empresas más tradicionales han seguido la estrategia de integración vertical, de tal manera que incluyen los procesos de hilado, tejido, terminado y cadenas de distribución propias a través de almacenes especializados. Las más grandes empresa textiles, incluyen los procesos de confección y comercialización de prendas.

Hay otras empresas más pequeñas y modernas que se han especializado en segmentos específicos de la línea de producción y entregan el producto intermedio al mercado, tal es el caso de hilanderías especializadas en la fabricación de hilados para tejido de punto, en cuyo caso, la comercialización es en su gran mayoría directa entre el productor y el usuario quienes a través de líneas de crédito otorgadas por las textileras, manejan importantes niveles de inventario de producto y lo comercializan a comerciantes minoristas o directamente a confeccionistas, ofreciendo amplias gamas de productos.

La gran mayoría de las empresas no cuenta con alta tecnología, debido a que esta maquinaria debe ser importada principalmente de Estados Unidos, por lo tanto el valor de esta no cubre con las necesidades de medianos y pequeños empresarios. Sin embargo existen otras que tienen como fortaleza su tecnología, así como la Empresa Jossbell, la misma que cuenta con maquinaria sofisticada y que a su vez la genera un alto índice de producción que permite diseñar prendas de gran calidad y presentación a gusto de los clientes,

básicamente la tecnología dentro de la industria textil es de la siguiente manera:<sup>43</sup>

- **Máquinas Especiales:** Son aquellas que realizan trabajos especiales como son botoneras, zigzag, pretinadoras, etc.
- **Máquinas Convencionales:** Son aquellas que realizan trabajos sencillos, entre estas se encuentran las de punta recta, overlock.
- **Equipos Computarizados:** Que son necesarios para poder llevar un inventario adecuado de la mercadería y que pocas empresas la tienen.

Existe una serie de obstáculos para la transferencia de tecnologías limpias de países industrializados, es decir un procedimiento industrial que tienen en cuenta la minimización de residuos, modificando el proceso industrial ahorrando materias primas y aprovechando los residuos que se generan; esto incluye el problema de la adaptación a las condiciones locales, la ausencia de conocimiento científico y tecnológico adecuado y la falta de fondos, así como el temor ante la competencia entre las empresas industriales del norte. La producción más limpia es un tema que ha evolucionado bastante y ha recibido mucha atención en la región.

En cuanto a su contribución a la generación de empleo, la industria textil y de confecciones a nivel nacional es un gran demandante de mano de obra.

---

<sup>43</sup> Proyecto CORPEI – CBI “Expansión de la oferta exportable del Ecuador” Julio 2003 Pág. 21

Dentro de las fortalezas del sector, uno de los activos del mismo es el capital humano, tanto a niveles gerenciales y administrativos como a nivel de operadores.

A nivel gerencial por la capacidad que han tenido para adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno nacional y el nivel operativo por su habilidad para realizar trabajo manual de calidad, específicamente en lo relacionado a la confección.

Se ha manifestado en repetidas oportunidades que uno de los mayores logros que ha tenido el sector textil luego de la apertura del año 1992 ha sido el haber podido penetrar a los mercados nacionales con sus productos y establecer alianzas y relaciones comerciales que se han fortalecido al final de la década.

Las grandes empresas de la industria textil cuenta entre sus administradores, a personal altamente calificado, muchos de los gerentes de las empresas textiles que se han consolidado en el país son personas formadas en universidades extranjeras. Esto les ha dado una visión avanzada del negocio textil y han sabido impulsar, procesar modernizar y reestructurar el desarrollo empresarial lo que ha permitido el posicionamiento de la industria textil a nivel nacional.

Lo anterior no necesariamente ha sido la misma experiencia para empresas pequeñas en las que sus administradores y propietarios han buscado la capacitación en cursos específicos de gerencia tanto a nivel local como internacional con limitaciones de tiempo, por otro lado muchos han utilizado

estrategias de seguimiento al líder y eso les ha posibilitado mantenerse en el mercado.

Se concentrará la producción en las descripciones de los procesos de fabricación que utilizan como materias primas naturales el algodón y la lana, las fibras y filamentos sintéticos y artificiales en general (rayón, viscosa, nylon, poliéster, etc.)

- Fabricación de medias y calcetines
- Fabricación y acabado de otros tejidos de punto
- Confección de uniformes y accesorios
- Confección de prendas de vestir
- Fabricación de prendas de vestir de lana

### **2.3 Comercialización de los productos**

Las PyMEs están enfrentadas principalmente al problema de financiación; debido a que en el Ecuador es costoso y difícil conseguir capital de operación, estas empresas se ven avocadas a financiar sus operaciones en base a flujos de caja, financiados principalmente por sus clientes.<sup>44</sup>

Existe una buena cantidad de compañías textiles de mediano tamaño que han demostrado tener la capacidad para fabricar productos de calidad que se venden en el mercado nacional e internacional. Estas compañías deberían continuar compitiendo en sus mercados actuales a través de una táctica específica en la que sus eficientes instalaciones de producción y sus nichos

---

<sup>44</sup> Banco Central del Ecuador <http://www.bce.fin.ec/>

específicos de mercado continúen siendo sus principales ventajas frente a la competencia.

En general las PyMES deberían pensar como gestión empresarial hacer sociedad con compañías grandes para ofrecer una mayor variedad de productos, mayor volumen de productos y si es posible, aprovechar la tecnología y el conocimiento de los procesos y el mercadeo de la compañía más grande.<sup>45</sup>

En base a eso se determinó que los principales problemas del sector textil y de confecciones fueron, entre otros.

**Materia Prima:** la casi total ausencia de producción nacional de fibras hace que el fabricante nacional dependa de la fluctuación de precios internacionales y este expuesto al manejo arbitrario de las políticas arancelarias para la importación de las fibras.<sup>46</sup>

**Maquinaria:** similar al caso de la materia prima, ya que el país no produce maquinaria con tecnología adecuada, el sector depende totalmente de la importación para cubrir sus necesidades.

**Capacitación:** la falta de centros especializados de formación es una deficiencia que las empresas deben superar con inversión propia; sería importante que tanto el empresario como centros educativos busquen un

---

<sup>45</sup> David Fred R. (2003) Conceptos de Administración Estratégica, 9ª edición, Prentice Hall, México Pág. 32

<sup>46</sup> Banco Central del Ecuador <http://www.bce.fin.ec/>

consenso definiendo los perfiles de los profesionales y trabajadores que son necesarios para el crecimiento del sector.

**Esfuerzo Exportador Ineficiente:** no se han logrado consolidar alianzas estratégicas exportadoras entre las textileras y confeccionistas nacionales, lo cual ha generado duplicación de esfuerzos y gastos.<sup>47</sup>

**El Capital:** (factor fundamental) es sumamente escaso y costoso en el Ecuador, la limitación del crédito a golpeado principalmente a las PyMEs debiendo estas replegarse y disminuir su producción. El apoyo directo del estado hacia las exportaciones es muy primario y atrasado respecto a programas mucho más completos estructurados en otros países.

**Investigación y Desarrollo:** los centros de educación no disponen de los medios necesarios para hacer investigación en el área de textiles y confecciones; como tampoco, la industria puede ofrecer esos servicios a empresas específicas. Esta situación es sostenible en el corto plazo mientras se compite en un mercado de calidad media y bajo. En el largo plazo esto se convierte en un factor crítico y que limita seriamente la competitividad nacional.<sup>48</sup>

**Políticas de Apoyo:** el gobierno con la participación del sector público y privado, y de la sociedad civil debe definir la situación del país a largo plazo, diseñando una estrategia concertada para reactivar la economía.

---

<sup>47</sup> Banco Central del Ecuador <http://www.bce.fin.ec/>

<sup>48</sup> Banco Central del Ecuador <http://www.bce.fin.ec/>

## **CAPÍTULO III**

### **Diagnóstico estratégico de la Industria Vimarth y mejoramiento de los procesos productivos.**

#### **3.1.- Creación y Funcionamiento**

La empresa "VIMARTH" está radicada en la ciudad de Quito y se encuentra ubicada en la calle Selva Alegre 1530 y Frco. Romero. La principal actividad de esta empresa es la confección de ropa deportiva, calentadores, sábanas, edredones, cobertores, pijamas, sacos de lana, sacos de hilo, entre otros.

Esta empresa empezó su funcionamiento hace 31 años, en el año de 1979, al momento cuenta con 20 empleados que trabajan mancomunadamente para entregar productos de calidad. El principal segmento de la población que atiende está ocupado por hombres, mujeres y niños; con un estrato económico medio.

**Visión.-** La Visión de la Empresa Vimarth es: Posicionarse con su marca en el mercado textil y en la mente de los consumidores como un producto de excelente calidad y durabilidad, incrementando sus ventas dentro del territorio Nacional e Internacional.

**Misión.-** La Misión de la Empresa Vimarth es: Producir ropa deportiva, sacos de lana, ropa de cama y otras manufacturas para satisfacer al máximo las aspiraciones de los clientes que consumen los productos, entregando principalmente calidad y durabilidad.



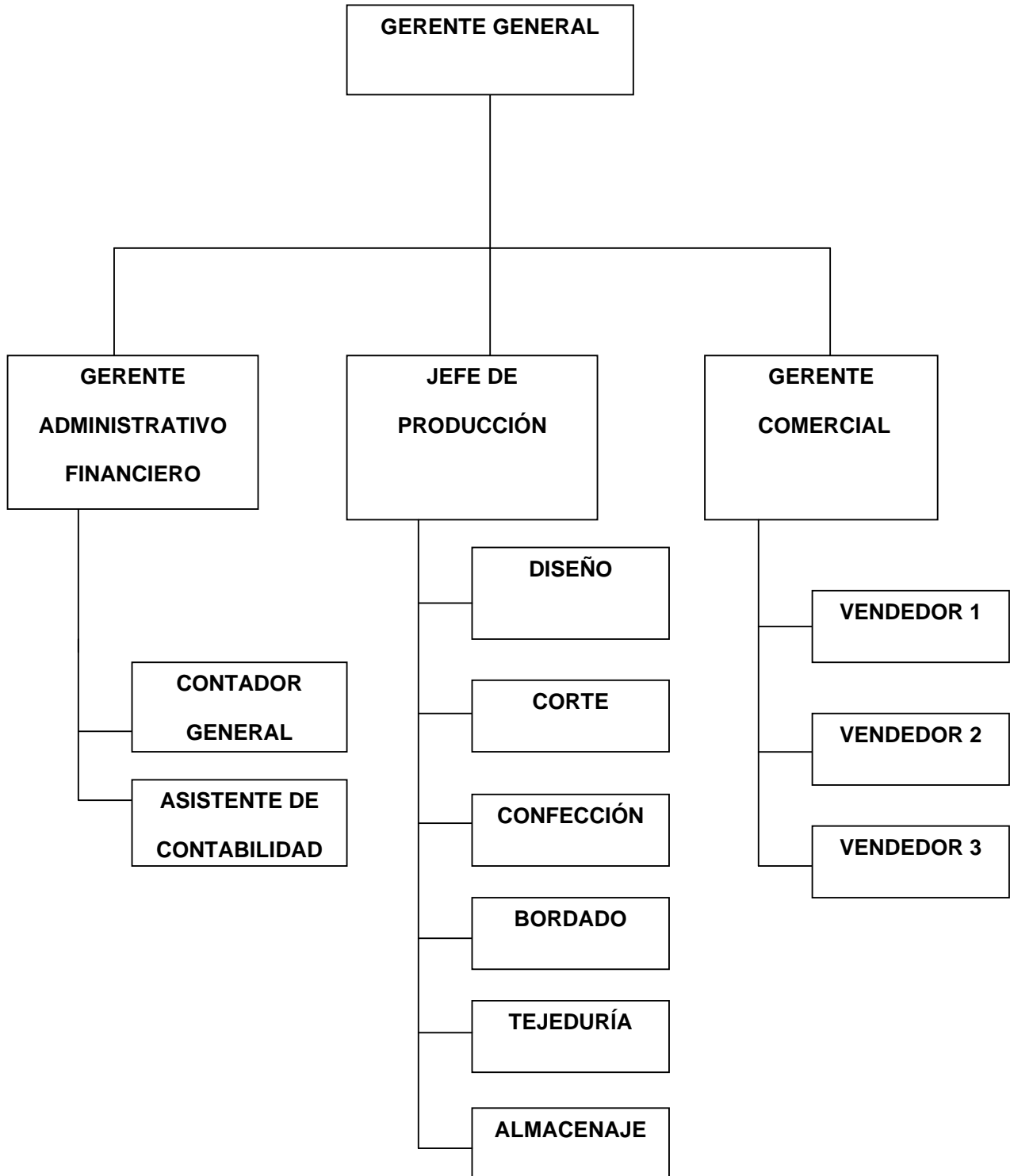
Por el momento esta empresa distribuye sus productos a lo largo de toda la región Sierra del Ecuador es decir desde Tulcán hasta Loja con un volumen promedio en ventas de \$1.200.000,00 (un millón doscientos con 00/100 dólares) anuales en los últimos cinco años ha tenido un crecimiento regular en cuanto a sus ventas lo cual vemos reflejado en el Anexo N.12

Aunque este tipo de empresas tiene madura competencia la principal ventaja es la calidad y la garantía que se otorga al cliente en todos sus productos, pero en forma limitada; por ejemplo los calentadores que se producen son de algodón, con la particularidad de que siempre llevan el logotipo de la empresa bordado con un atractivo diseño, se los puede encontrar en diferentes modelos y combinados, los cobertores son de plumón lo que les hace más confortables y apetecidos en el mercado, los sacos de hilo y lana son tejidos a máquina con una gran variedad de modelos tanto para hombres como para mujeres, en las pijamas se producen de dos calidades: pijamas de seda y de algodón, también con una gran variedad de modelos.

Dentro del mundo globalizado en que vivimos, la competencia cada vez se incrementa más ya sea local o internacional, hay que estar dispuesto al cambio porque solo el cambio que produzca calidad y la adaptación a este mercado global traerá resultados exitosos que maximicen los beneficios y reduzcan los costos.

El correcto ordenamiento de los procesos y la ubicación de las distintas áreas de producción, administración y ventas constituyen la clave para el progreso de una empresa textil si desea ser competitiva en el mercado; bajando sus costos, mejorando sus procesos, incrementando su calidad.

## Estructura Orgánico Funcional Propuesto



### **3.2.- Principales Productos Fabricados**

- Blusa Clásica de Mujer
- Blusa Manga Cap Mujer
- Calentador de Mujer
- Jean de Cadera de Mujer
- Pijama de Mujer
- Sweter de Mujer
- Brassiere de Mujer
- Panty de Cadera
- Camiseta de Hombre en V
- Calentador de Hombre
- Pijama de Hombre
- Chaleco de Hombre
- Sweter de Hombre
- Camiseta con Cuello
- Boxer
- BVD
- Calzoncillo
- Pijama de Niño
- Pijama de Niña
- Chompa de Niño
- Calentador de Niño
- Juego de Sábanas 2 Plazas
- Juego de Sábanas 1 y ½ Plaza

### 3.3 Selección y análisis de procesos más importantes

En el presente capítulo se analizó todos los procesos con el objetivo de conocer la situación actual de la empresa Vimarth, para este fin se utilizarán cuadros demostrativos que permitirán hacer un análisis de los pasos que deben seguirse para lograr el resultado esperado y así determinar errores y tardanzas que pueden darse, por la mala distribución de la planta.

James Harrington en su obra "Mejorando los procesos de la Empresa" define al proceso como:

"Un proceso consiste en un grupo de tareas básicamente relacionadas que emplean los recursos de la organización para dar resultados definidos en apoyo de los objetivos de ésta." <sup>49</sup>

Luego de hacer un análisis en la Empresa Vimarth se ha podido identificar los procesos relacionados con el funcionamiento y desempeño de ésta, procesos que se detalla en los anexos N. 1, N. 2, N. 3, N. 4, N. 5.

---

<sup>49</sup> Harrington James, Mejorando los Procesos de la Empresa, Editorial Mc Grawtill Colombia, Pág. 161. 1998

Para identificar estos procesos se ha seguido la siguiente metodología, se realizaron varias reuniones con los Directivos y Jefes de Producción de la empresa en donde se analizó cada uno de los procesos actuales de producción y en los respectivos anexos se detalla los resultados de la investigación realizada con los Directivos y Jefes de Producción.

### 3.4 Análisis de la matriz de eficiencia de procesos actuales

ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE EFICIENCIA PROCESOS ACTUALES									
									Cuadro N. 1
Proceso	Eficiencia	Tiempo	Distancia	Costo (dólares)	Observaciones				
					RR HH	Maq y Eq	Material	Demora	Espacio
Compra transporte y almacenamiento de materias primas		1 hora 18 min.	2 Km	8.89				*	*
Diseño de nuevos productos		8 horas 15 min.	25 metros	22.77					*
Proceso de confeccionar un calentador		22 minutos	43 metros	20.50		*		**	*
Proceso de confeccionar un juego de sábanas		22.2 minutos	38 metros	14.25			**		*
Proceso de tejer y confeccionar un saco de lana		48.7 minutos	58.5 metros	15.50		*	**	**	
Los procesos se refieren a un día de 8 horas									
* Observación en el proceso									
** Observación reincidente en el mismo proceso									
Fuente: Empresa									
Elaborado por: Autor									

El análisis efectuado a los procesos productivos actuales indicados anteriormente se realizó de manera conjunta con los Directivos y Jefes de Producción en varias reuniones de trabajos, donde se obtuvieron los costos por cada proceso, los cuales reflejan que, el problema principal es la mala distribución de la planta, lo cual genera tiempos improductivos, en base a esta investigación se van a realizar los correctivos necesarios más adelante para mejorar la producción de la empresa y ocupar la capacidad máxima de producción de la compañía.

### **3.5 Diagnóstico Interno y Externo de la Empresa FODA**

Dentro de la empresa el principal problema que enfrenta es que no están establecidos los procedimientos necesarios para realizar las actividades que normalmente se realizan. Cada miembro de la organización realiza sus actividades bajo su propio esquema, encontrando diferentes formas de realizar los procesos.

En la empresa Vimarth no existe un registro sistematizado de producción, tampoco de ventas; es decir debemos crear un formato numerado para llevar inventarios de existencias, tratando de estandarizar los procesos.

Lo que se pretende a beneficio de la empresa es establecer con claridad lo que se tiene que hacer y cómo se debe hacer, con una metodología dentro de los parámetros determinados por las políticas de la empresa, teniendo que sujetarse a un esquema de trabajo que facilite y permita la ejecución de las actividades propias de cada una de las áreas que conforman la empresa, buscando el beneficio para sí misma y la estabilidad de los empleados.

En el área administrativa no existe una estructura orgánica definida que permita dar un orden lógico a las acciones y procedimientos con sus respectivos responsables. Se necesita un mayor control de inventarios, tanto para materia prima, como para productos terminados; al momento se lo hace empíricamente y de acuerdo a las necesidades inmediatas.

Hay que crear formularios de ingreso de materia prima e insumos y hojas de requisición de salida a producción, así como formularios de salida de mercadería a bodega de productos terminados.

Es necesario crear un formato de órdenes de producción numerados para evitar retrasos y llevar un mejor control en el desempeño de los empleados y trabajadores, hasta el momento se lo hace en un cuaderno que por la manipulación diaria corre el riesgo de perderse toda la información registrada anteriormente.

No existe un manual de procesos para el manejo de órdenes de producción, que indique cantidades, elementos, responsables, costos, y otros; además estándares de tiempos y movimientos en las fases de producción, control de calidad, plazos de entregas, control de desperdicios de materiales, y otros.

### **3.5.1 Diagnóstico Estratégico Interno – FODA**

El diagnóstico interno es el proceso de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, del área o unidades estratégicas.

#### **Capacidad Administrativa.-**

La capacidad Administrativa se la puede definir como: Todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendiendo como fortalezas o debilidades en planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicación, control.

La Empresa Textil Vimarh cuenta con una capacidad administrativa llevada por la experiencia en el área de producción y ventas, en algunos aspectos hay fortalezas y en otros debilidades.

La Gerente General que es quien maneja centralizadamente la información y dirige autocráticamente a la Empresa Vimarh, todo esto se debe a que la empresa es pequeña; la gestión y motivación están de acuerdo a las necesidades correspondientes; hay incentivos por el día del trabajador y en Navidad; falta un sistema estructurado de motivaciones relativo al rendimiento; la delegación de autoridad va de acuerdo con la capacidad del recurso humano y sus funciones.

La planificación se la hace de una manera manual no técnica basados en la experiencia, se recepta los pedidos de los clientes o se examina las existencias del almacén y la bodega de fábrica, de esta forma se planifica lo que se va a producir y en qué cantidad.

El ambiente que existe en la empresa es un ambiente en el cual prima el diálogo, cuando los trabajadores tiene algún problema, se comunica inmediatamente el particular a la Gerente General o a los Jefes de Área, para darle una solución práctica y rápida.

La Empresa Vimarh pertenece al sector privado, la cual tiene cuatro departamentos (Administrativo, Financiero, Producción, y, Ventas), consta de una estructura plana, cuya creación jerárquica es práctica, es decir no cuenta con un marco teórico en el cual respaldarse (Manual de Procesos), pero por la



cantidad pequeña de personas que interactúan en la empresa las líneas de mando son totalmente verticales.

El control de los procesos si bien no son suficientes se los realiza parcialmente, de acuerdo a las órdenes de producción que entran en la fábrica y el plazo de vencimiento de las mismas, aquí se identificó una debilidad por falta de un eficiente control a las operarias, control de inventarios tanto de materiales como de productos terminados.

### **Capacidad Tecnológica.-**

"Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en la empresa de servicio. Por tanto incluye entre otras: Infraestructura tecnológica (Hardware), exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de la mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de Software, procedimientos técnicos, etc."<sup>50</sup>

Esta capacidad constituye una debilidad para Vimarth, por tanto todas las áreas se desempeñan con archivos, facturas, órdenes de producción, etc. llenadas manualmente, sin tener un registro sistematizado, ordenado y rápido, para lo

---

<sup>50</sup> Serna Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Editorial Legis, Segunda Edición Ibid, página 21, 2000

cual vemos necesario la implementación de paquetes computacionales de contabilidad y facturación, de control de inventarios, entre otros.

Las máquinas que están en el área de confección no son muy sofisticadas, pero son máquinas industriales que soportan cualquier condición de trabajo, además cuentan con un excelente respaldo técnico gracias a la marca, entre las cuales se encuentran: PAFF, JUKI, RIMOLDI, MAUSER, entre otras.

Las máquinas Bordadoras también son computarizadas, trabajan con un programa de diseño que por el momento no lo tiene la empresa debido a su costo (aproximadamente \$40.000 dólares), y a su funcionalidad que cambia de diseño aproximadamente cada dos meses, y no sería rentable comprarlo; el servicio de programación brinda la misma firma que vendió las máquinas y se transmite la información mediante un diskette al micro computador de las bordadoras, la cual borda y cambia de color independientemente la una de la otra. Estas máquinas en su conjunto garantizan la calidad y durabilidad de las prendas confeccionadas, además de reducir los costos de producción en la empresa.

### **Capacidad del Recurso Humano.-**

La Capacidad del Talento Humano se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con los recursos humanos e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, pertenencia, etc.

La Empresa Vimartha cuenta con un personal altamente especializado en la rama de las confecciones, aunque la mayoría no tiene un título técnico, la

habilidad y la rapidez son una garantía para trabajar aquí, aparte de las ganas de colaborar con la empresa cuando ésta así lo requiera.

La remuneración va de acuerdo a lo que dicta el ministerio de trabajo para el área de corte y confección, sueldo y beneficios de ley y todos sin excepción están afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), al momento de seleccionar personal es indispensable que tenga experiencia comprobada, que le garantizará al aspirante trabajo inmediato.

Por otro lado la estabilidad laboral está en estrecha relación con el desenvolvimiento que éstas tienen al desempeñar su trabajo, así como del espíritu de colaboración y de amistad que se inculca en todo el personal.

Es importante recalcar que los trabajadores con los que cuenta la Empresa Vimarh son poli funcionales, lo que significa que si una de ellas falta, la otra compañera esta en plenas condiciones para remplazarla con eficiencia y responsabilidad, todo esto se ha impuesto por costumbre. Las operarias una vez que entran a la empresa Vimarh, su obligación es aprender todos los procesos y manejar todas las máquinas.

### **3.5.2 Diagnóstico Estratégico Externo - FODA**

Analizando la situación externa de la Empresa se logrará obtener la visión de cómo se encuentra ésta, frente a factores de influencia, tanto en el micro ambiente como en el macro ambiente.

El diagnóstico externo es el proceso de identificar las oportunidades y amenazas de la organización, unidad o departamento en el entorno.

### **El Macro Ambiente.-**

En el macro ambiente se analizan factores como el económico, político, social, cultural, entre otros; que afectan en mayor escala a la Empresa.

### **El Micro Ambiente.-**

En el micro ambiente se analizó el entorno más cercano externo de la Empresa, como por ejemplo, la incidencia que tienen los proveedores, los clientes y la competencia para la Empresa Vimarth.

### **Proveedores.-**

Los proveedores son las personas naturales o jurídicas que ya sea por comodidad y factibilidad en: precios, calidad, transporte, crédito, entre otras, venden sus bienes y servicios para transformarlos en productos terminados.

La Empresa Vimarth cuenta con algunas empresas proveedoras que le proporcionan diferentes tipos y calidades de materias primas, que son elementales para el desempeño de su actividad como tal.

Entre estas empresas se mencionará a la fábrica Singley Jersey del Ecuador S.A. que se dedica a la fabricación de telas de excelente calidad, en esta fábrica se compra telas tales como: flyce, rib, cuellos, jersey, lycra, entre otras; la relación comercial que se mantiene con esta fábrica tiene 9 años, durante los cuales la responsabilidad con nuestras obligaciones han sido determinantes para lograr un crédito extenso de 30 días y en algunos casos hasta 45 días plazo.

Otra fábrica proveedora es Delltex, donde adquirimos telas de muy buena calidad tales como: rib, argentina, entre otras; también adquirimos lana e hilo para la confección de sacos. El precio va de acuerdo a la calidad de la tela, la lana y el hilo respectivamente. El crédito que da ésta fábrica es de 60 días.

La Importadora Marluz S.A. provee telas importadas de excelente calidad como: Sharamouse brocada estampada y llana, Jackard estampado y llano, Victoria, entre otras, el plazo de crédito es 90 días.

La fábrica Pintex S.A. fábrica bramante poly estampado, se la usa para hacer sábanas y cobertores, la calidad es muy buena, los pagos se los hace de contado.

La fábrica Nilotex produce elástico para los calentadores, cordón, entre otras cosas, el pago se los hace a 45 días, la entrega es a domicilio. Los hilos y cierres se compra directamente a Hilos Cadena Ecuador, el pago se lo hace a 15 días.

Etiquetex S.A. realiza etiquetas con el logo de la Empresa Vimarth, el pago es 50% al contado y el restante 50% el momento de la entrega del pedido.

Todos los insumos para la confección se adquieren al por mayor en los Almacenes José Puebla, así como también tela importada de excelente calidad, entre los insumos se encuentra: topes, cierres, elásticos, tijeras, corta

hilos, llaves, hilos de poliester, hilos de bordar, etc. El pago se lo hace a 15, 30 y 45 días plazo, según el monto de compra.

La Distribuidora Acrilán suministra a la empresa de lana y acrílico que es un tipo de lana sintética, para la tejeduría de sacos, el plazo de pago es 30, 60 y 90 días, de acuerdo al monto de la compra, la calidad es muy buena.

Entre todos los proveedores de la empresa lo que prima es la calidad sobre todas las cosas y la confianza en que no van a fallar en los plazos de crédito.

### **Clientes.-**

Los clientes son lo más importante para la Empresa, por lo cual tienen un trato cordial y personalizado de parte de todos los que hacen la fábrica Vimarh. Se considera que la captación, mantenimiento y proliferación de clientes es una parte básica para su existencia y crecimiento sostenido de la Empresa.

Todos los clientes de la Empresa Vimarh están considerados como distribuidores comerciales, por lo tanto tienen un precio más conveniente y se les otorga crédito mediante letras de cambio, cheques posfechados, y facturas abiertas; todo esto previo a la obtención de una solicitud de crédito aprobada por el departamento financiero.

Estos clientes comerciales de la Empresa Vimarh son personas naturales o jurídicas que buscan obtener una utilidad al comercializar los productos en el mercado, además son los interlocutores entre el mercado y la Empresa, de tal

forma que ellos informan los gustos, calidades y modelos que el mercado necesita.

La Empresa Vimarth tiene alrededor de 48 clientes, para un mejor análisis se los dividirá en dos grupos, de acuerdo a la capacidad de compra de cada uno, pero recalcando siempre que todos son clientes mayoristas. Clientes Pequeños, y Clientes Grandes

Los clientes pequeños por lo general no invierten mucho capital, son pequeños comerciantes, que comercializan los productos en instituciones públicas y privadas, hacen ferias tipo exposición, es decir no tienen un local propio fijo, el promedio mensual de compras de los clientes pequeños es de \$30.000 dólares mensuales cada uno, estos clientes representan entre todos para la Empresa el 30,00 % de las ventas mensuales.

Los clientes grandes son todo lo contrario, por lo general tienen uno o varios locales bien establecidos o a su vez tienen otros clientes con locales comerciales en los diferentes centros comerciales del país, sus compras sobrepasan los \$70.000 dólares mensuales cada uno y entre todos constituyen el 69.00 % de las ventas mensuales de la Empresa Vimarth.

También hay que mencionar los clientes al detalle ya que el almacén de fábrica está ubicado en la vía pública, pero estos clientes representan solo el 1.0 % mensual de las ventas, que es muy poco frente a las ventas al por mayor,

razón por la cual no se analizará. A continuación en el Anexo N.6 se detalla los valores mensuales de los clientes.

### **3.5.3 Principales Pequeñas Industrias de Pichincha que producen bienes similares.**

En la Ciudad de Quito existen numerosas empresas dedicadas a la comercialización de prendas de vestir, algunas de ellas como fabricantes y comercializadoras de sus productos como el caso de Pinto, Zvain Confecciones Textiles, Jossbell, Comercializadora Aldas Valle, Cumberland y Vimarth y dejando a las empresas como, De Prati, Etafashion, Superéxito como empresas comercializadoras de todo tipo de prendas de vestir, que comercializan otros tipos de confecciones. A continuación se detalla la más importante comercializadora de la Ciudad de Quito.

**De Prati.-** Abrió sus puertas el 15 de abril 1940, fue la primera en el país que adoptó el concepto de tiendas por departamento, actualmente es el líder en este sector destacándose por su excelente servicio y por la alta calidad de sus mercaderías, actualmente conforma 8 tiendas de moda a nivel nacional. <sup>51</sup>



---

<sup>51</sup> Fuente: Investigación Directa; Elaboración: Autor



### **Jossbell Cía. Ltda.**



- Es una industria textil que dedica su producción a la línea infantil y en parte al público adulto desde hace veinte años, su misión primordial es trabajar y aportar con el país social y económicamente.

### **Superéxito**



- Desde 1913 cuenta con variada calidad de ropa, estas prendas ofrecen la frescura y suavidad, con creatividad y competitividad de productos y servicios; Cuenta con 8 locales comerciales en la Ciudad de Quito.

### **Etafashion**



Es la marca de la mayor cadena ecuatoriana de almacenes de moda, trabaja estratégicamente con sus proveedores y es reconocida por su capacidad de comercialización y experiencia en atención a clientes. Esta empresa como explican sus Directivos se preocupan de incorporar permanentemente nuevos clientes y mantener fieles a los actuales, generando confianza y credibilidad, a través de ofrecer los mejores productos a precios justos y con servicio excelente.

Expresan ser la cadena líder en moda, con cobertura a nivel nacional y proyección internacional; al momento cuenta con 6 locales.

### 3.5.4 Determinación Ventaja Competitiva

DETERMINACION DE LA VENTAJA COMPETITIVA							
CUADRO N. 2							
MATRIZ DE COMPETITIVIDAD		EMPRESAS					Ventaja Competitiva
		VIMARTH CÍA. LTDA.	DE PRATI	ETAFASHION	SUPERÉXITO	ROSE	
Finanzas	Resultados Pérdidas y Ganancias	F	F	F	F	F	CARACTERISTICA COMUN
	Liquidez	F	F	F	F	F	CARACTERISTICA COMUN
	Rentabilidad Bruta	F	F	F	F	F	CARACTERISTICA COMUN
Comercial	Ventas Totales	F	F	F	F	F	CARACTERISTICA COMUN
	% Participación	D	F	F	F	F	DEBILIDAD PARA VIMARTH CÍA. LTDA.
	Equipo de Ventas	D	F	F	F	F	DEBILIDAD PARA VIMARTH CÍA. LTDA.
Marketing	Sistemas de información	D	F	F	D	D	FORTALEZA PARA DEPRATI Y ETAFASHION
Producto	Prendas de Vestir	F	F	F	F	F	CARACTERISTICA COMUN
	Calidad	F	F	F	D	D	DEBILIDAD PARA SUPERÉXITO-ROSE
	Variedad	F	F	F	F	F	CARACTERISTICA COMUN
Precio	Forma de Pago	D	F	F	D	D	FORTALEZA PARA DEPRATI Y ETAFASHION
	Plazos	D	F	F	D	D	FORTALEZA PARA DEPRATI Y ETAFASHION
Plaza	Ubicación	F	F	F	F	F	CARACTERISTICA COMUN
	Locales	D	F	F	F	F	DEBILIDAD PARA VIMARTH CÍA. LTDA.
	Vitrinas (exhibición del producto)	F	F	F	F	F	CARACTERISTICA COMUN
	Disposición	F	F	F	F	F	CARACTERISTICA COMUN
Promoción	Publicidad	D	F	F	D	D	DEBILIDAD PARA VIMARTH CÍA. LTDA.
	Promociones	D	F	F	D	D	DEBILIDAD PARA VIMARTH CÍA. LTDA.
	Entrega a domicilio	F	D	D	D	D	VENTAJA COMPETITIVA VIMARTH
	Relaciones Publicas	F	F	F	F	F	OPORTUNIDAD PARA VIMARTH CÍA. LTDA.
	Redes y Contactos	D	F	F	F	F	DEBILIDAD PARA VIMARTH CÍA. LTDA.
	Boca a Boca	F	F	F	F	F	CARACTERISTICA COMUN
Procesos internos	Inventarios	F	F	F	F	F	CARACTERISTICA COMUN
	Diseño, Calidad, Garantía	F	D	D	D	D	VENTAJA COMPETITIVA VIMARTH
	Compras a tiempo	F	F	F	F	F	CARACTERISTICA COMUN
	Compras (calidad de proveedores)	F	F	F	F	F	CARACTERISTICA COMUN
Fuente: Empresa							
Elaborado por: Autor							

La investigación se la fundamento en base a reuniones de trabajo con los Directivos de la empresa realizando investigaciones de campo, para identificar las fortalezas y debilidades que la empresa tiene frente a la competencia, en dicha investigación se identificó la ventaja competitiva de Vimarth Cía. Ltda., que es la entrega a domicilio y el diseño, calidad y garantía de los productos las mismas que se van a fortalecer para poder tener más participación en el mercado que es una debilidad actual frente a la competencia.

### **3.6 Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas.**

El análisis F.O.D.A. se analizó en varias reuniones de trabajo junto con los Directivos de la empresa en el cual se determina la capacidad de la compañía para desempeñarse con éxito en el mercado, permitiéndole aprovechar las oportunidades expuestas en el ambiente externo y las fortalezas del ambiente interno, con el fin de superar problemas e imprevistos, además de anticiparse y prevenir las amenazas del mercado siempre teniendo en cuenta las debilidades internas de la Empresa, Esto da la oportunidad de proponer las estrategias más recomendables y adecuadas para la organización.

#### **3.6.1 Fortalezas.-**

Fortalezas son actividades y atributos de una organización que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de una institución.

Las fortalezas que se han encontrado en el análisis situacional en la Empresa Vimarth son:

- Diseño
- Calidad

#### **3.6.2 Oportunidades.-**

Oportunidades son aquellos eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovecha en forma oportuna y adecuada.

- Las Oportunidades que se encontró para la Empresa Vimarth son:
- Posibilidad de hacer uniformes para colegios, e instituciones.
- La excepción tributaria por ser afiliados a la CAPEIPI.
- Realizar y participar en ferias tipo exposición en el Centro de Exposiciones Quito para dar a conocer los productos.

### **3.6.3 Debilidades.-**

Se define a las debilidades como las actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

Las Debilidades que se encontró para la Empresa Vimarth son:

- Falta de herramientas promocionales.
- Deficiente estructura e inexistente control de inventarios tanto de productos terminados como de materias primas.
- Inexistencia de un manual de procedimientos de los procesos de producción.
- Planificación deficiente.
- Falta de objetivos estratégicos
- Deficiente distribución de planta.

### **3.6.4 Amenazas.-**

Amenazas son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Las amenazas que se identificó para la empresa Vimarth son:

- Contrabando de mercaderías similares.
- La creciente competencia.

### **3.7 Matrices FODA.-**

#### **3.7.1 Resumen de Estrategias.-**

Las estrategias fueron elaboradas en base a varias reuniones con los Directivos de la empresa, para enfocar las nuevas estrategias que tendrá Vimarth Cía. Ltda. en su futuro.

#### **Estrategias (FO).-**

- Ingresar al mercado de los uniformes colegiales, e institucionales con promociones e informativos sobre la calidad y precios.
- Alcanzar todos los beneficios que el gremio otorga especialmente la excepción al pago del Impuesto al Valor Agregado.
- Definir políticas de ventas, crédito y cobranzas saludables para la empresa y atractivas para los clientes.
- Diversificar la producción, creando nuevos diseños, de esta manera se ampliarán los mercados potenciales.

#### **Estrategias (DO).-**

Diseñar un manual de procedimientos para la empresa Vimarth con el fin de reducir costos y aumentar las ganancias.

- Mantener un inventario máximo
- Llevar a cabo una campaña promocional en los centros más importantes de la Ciudad de Quito, en lo que se refiere a una nueva línea de ropa deportiva.
- Adquirir un paquete computacional de contabilidad para analizar los datos y tomar políticas de restricción e inversión, basándose en los objetivos de la Empresa.
- Determinar objetivos estratégicos mensuales y anuales.
- Mantener márgenes de rentabilidad en distribuidores
- Cumplir el presupuesto de cada uno de los procesos de producción

#### **Estrategias (FA).-**

Crear premios de motivación para los trabajadores cuando sean necesarios cumplir con objetivos de producción y de ventas.

Acceder a créditos blandos a mediano y largo plazo para invertir en tecnología que permitan minimizar los costos y maximizar las ganancias.

#### **Estrategias (DA).-**

Definir y diseñar la estructura orgánica funcional y un manual de procedimientos para cada puesto de trabajo y la estructura orgánica funcional de la Empresa.

Analizar los índices financieros históricos para hacer los ajustes financieros y controlar sobre la marcha y no hacerlos al final sobre hechos consumados.

Encontrar nuevos proveedores, que den plazos más amplios de crédito.

Diversificar la producción, para ampliar los mercados potenciales.

## **CAPÍTULO IV**

### **Propuesta de mejoramiento de los procesos productivos Industria Vimarth.**

#### **4.1 Mapa de procesos mejorados.-**

Después de hacer el análisis FODA y levantar los procesos en el capítulo tres se ha detectado los principales problemas, lo cual permitirá corregir errores e innovar los procesos actuales para que la empresa Vimarth sea más eficiente y competitiva en todos los aspectos: productivo, administrativo y comercial.

Entre los principales problemas están: las excesivas demoras ocasionadas por la falta de control de existencias en el almacén de fábrica, en la bodega de materias primas, así como también en la bodega de productos terminados; Otra falencia que se encontró es la mala distribución de planta que se ha dispuesto así por la poca disponibilidad de espacio; Existen demoras por pasos no funcionales en procesos administrativos, fáciles de solucionar ya sea replanteándolos o combinándolos para hacerlos más eficientes.

En el presente capítulo se definirá una propuesta la misma que estará enfocada a corregir los procesos y optimizarlos, así como a implementarlos y ejecutarlos adecuadamente dentro de la empresa, para cada proceso propuesto. Con el fin de hacer más competitiva la empresa.



**Procesos gobernantes:**

- Planificación de producción y ventas
- Proceso de ventas en el almacén de fábrica
- Proceso de venta por comisión

**Procesos de apoyo:**

- Pago de sueldo al personal
- Contratación de personal
- Pago de servicios básicos ( teléfono, agua, energía )
- Cálculo y elaboración de planilla del IESS
- Realizar el depósito diario y trámite bancario

**Procesos básicos:**

- Compra, transporte y almacenamiento de materias primas
- Diseño de nuevos productos
- Proceso de confeccionar un calentador
- Proceso de confeccionar un juego de sábanas
- Proceso de confeccionar un saco de lana

Se realizan sugerencias para las funciones y procesos en las áreas administrativas y de ventas, con el fin de apoyar de manera integral el mejoramiento propuesto y poder establecer los objetivos estratégicos que más adelante se exponen.

**Departamento financiero:**

El departamento financiero será responsable de todos los procesos en los que incurran movimientos de dinero ya sea efectivo o cheque, La persona que esté a cargo de este departamento deberá tener conocimientos básicos sobre administración financiera y contable. Además deberá presentar recibos, facturas, y demás documentos que respalden su gestión en este departamento.

- a) Realización del depósito diario y trámite bancario.
- b) Pago de sueldos al personal.
- c) Pago de servicios básicos.
- d) Cálculo y elaboración de planillas del IESS.

**Departamento administrativo:**

El departamento administrativo se encargará de todos los procesos inherentes a su jefatura como son: planificar, organizar, dirigir, y controlar; en el caso de esta empresa se localizó dos procesos enmarcados en este ámbito:

- a) Contratación y Administración de personal.

### **Departamento de producción:**

El departamento de producción será el responsable de cumplir con los clientes en entregas a tiempo, excelente confección, en definitiva responderá por la calidad del producto. Los procesos seleccionados son:

- a) Diseño de nuevos productos.
- b) Proceso de confeccionar un calentador.
- c) Proceso de confeccionar un juego de sábanas.
- d) Proceso de tejer y confeccionar un saco de lana.

### **Departamento de ventas:**

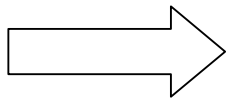
El departamento de ventas se encargará de la promoción y las ventas de los productos, así como también de los cobros a los clientes para después entregar un informe de ventas diario al departamento financiero, entre estos procesos están:

- a) Proceso de Ventas en el almacén de fábrica.
- b) Proceso de ventas por comisión.
- c) Proceso de planificación de producción y ventas.

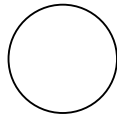
## 4.2. Diagramas y Flujogramas de procesos mejorados.-

Los flujogramas de Procesos son representaciones gráficas de los procesos,

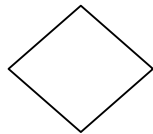
Para hacer los flujogramas se utilizará la siguiente simbología:



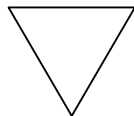
“TRANSPORTE: Representa secuencia de actividad, traslado o movimiento.



OPERACIÓN: Representa una acción, modificación, revisión o cambio durante el procedimiento.



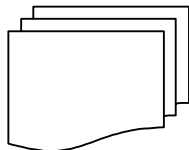
DECISION: representa un punto en que hay que tomar una decisión que indica la secuencia del procedimiento.



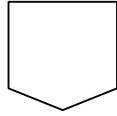
ARCHIVO: Representa la acción de guardar o almacenar algo.



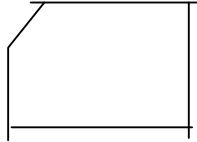
DOCUMENTOS: representa la utilización o elaboración de algún tipo de documento o formulario en el procedimiento.



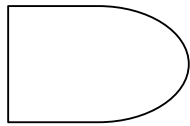
COPIA: documento en copias, representa la utilización de una o varias copias de un documento.



CONECTOR: representa la continuación del diagrama en otra página o en el término del mismo.



CHEQUE: representa el pago de dinero en cheque.



DEMORA: representa un retraso en el proceso productivo. “

Los nuevos procesos se han elaborado mediante reuniones de trabajo con los Directivos y Jefes de Producción, en los cuales se ha realizado una nueva distribución de la planta para reducir los tiempos improductivos que ocasionaban costos innecesarios, lo cual va a permitir a Vimarth Cía. Ltda. a mejorar la producción y satisfacer las necesidades de los clientes de manera rápida y eficaz.

Los resultados de este mejoramiento de procesos se los vera más adelante en la matriz de eficiencia entre los procesos actuales y procesos mejorados.

Los diagramas básicos y flujogramas propuestos para cada uno de los procesos productivos se detallan en los anexos N.7, N.8. N.9, N.10, N.11

### 4.3 Comparación sistema actual, sistema propuesto

Después de presentar los procesos propuestos con los diagramas de flujo, donde se detalla los responsables, actividades a realizarse, tiempos medios y costos de los mismos; se presenta la matriz de análisis de eficiencia donde se comparan los procesos actuales con los procesos propuestos.

MATRIZ DE ANÁLISIS DE EFICIENCIA PROCESO ACTUAL Y SISTEMA PROPUESTO									
Cuadro N. 3									
PROCESO	ACTUAL			PROPUESTO			EFICIENCIA		
	No. Act.	Tiempo min	Costo dólares	No. Act.	Tiempo min	Costo dólares	No. Act.	Tiempo min	Costo dólares
1 - Compra, transporte y almacenamiento de materia	9	78	8.89	10	59	6.73	1	-19	-2.16
2 - Diseño de nuevos modelos.	6	495	22.77	6	351	16.15	0	-144	-6.62
3 - Proceso de confeccionar un calentador.	22	22	20.50	23	19.6	18.28	1	-2.4	-2.22
4 - Proceso de confeccionar un juego de Sábanas.	20	22.2	14.25	19	15.8	10.13	-1	-6.4	-4.12
5 - Proceso de tejer y confeccionar un saco de lana.	23	48.7	15.50	22	16.5	5.25	-1	-32.2	-10.25
Fuente: Empresa									
Elaborado por: Autor									

#### Observaciones:

En el proceso de Compra transporte y almacenamiento de materias primas las actividades aumentan por la delegación de funciones y por los controles de recursos financieros y materias primas, pero los costos bajan por la optimización del personal y por la reducción de tiempos improductivos, donde el ahorro en el proceso es de \$2.16.

En el proceso de Diseñar un nuevo modelo las actividades cambian lo que hace que los costos bajen debido a que se optimiza los recursos, se archiva la información para no incurrir en gasto de nuevos procesos, se reducen tiempos improductivos, lo cual refleja un ahorro en cada diseño de \$ 6.62.

En los procesos tres, cuatro y cinco que básicamente es la producción propiamente dicha, se propone la nueva distribución de planta, lo que reduce tiempos improductivos y distancias, y lo más importante aumenta la producción en cada uno de los procesos como se indica a continuación.

ANÁLISIS DE PRODUCCIÓN SISTEMA ACTUAL Y SISTEMA PROPUESTO						
						CUADRO N. 6
PROCESO	Día Laborable	Tiempo minutos	Tiempo Actual	Tiempo Propuesto	Unidades Producidas Tiempo Actual	Unidades Producidas Tiempo Propuesto
1.- Proceso de confeccionar un calentador.	1	480	22.00	19.6	22	24
2.- Proceso de confeccionar un juego de Sábanas.	1	480	22.2	15.8	22	30
3.- Proceso de tejer y confeccionar un saco de lana	1	480	48.70	16.5	10	29
Fuente: Empresa						
Elaborado por: Autor						

El estudio realizado conjuntamente con los Directivos y Jefes de Producción refleja con la nueva distribución de la planta de producción un incremento en la producción lo cual se está ya implementando y está siendo validado técnicamente por los Directivos de la empresa

#### **4.4 Fijación de los objetivos estratégicos**

##### **OBJETIVOS DEL CLIENTE**

1. Mantener márgenes de rentabilidad en distribuidores
2. Recuperar la cartera pendiente del mes anterior

##### **OBJETIVOS DE PROCESOS INTERNOS**

3. Establecer manuales de procesos de producción por cada uno de los productos
4. Implementar un Sistema Contable y de Producción
5. Cumplir presupuesto de producción
6. Mantener un inventario máximo



## 4.5 Planes de Acción

El Plan de Acción se realizaron en varias reuniones de trabajo junto con los Directivos de la empresa estos forman parte de cada objetivo estratégico e indican la forma como se van a alcanzar los objetivos, indican la actividad detallada, el responsable, el tiempo y el costo de cada actividad.

En el cuadro se explica claramente todos los objetivos del plan de acción de Vimarth Cía. Ltda.

PLAN DE ACCION DE LA EMPRESA VIMARTH CIA. LTDA.

						Cuadro N.4
OBJETIVO	FRECUENCIA	OBJETIVO	PLAN DE ACCION GENERAL	PLAN DE ACCION DETALLADO		
				ACTIVIDAD	RESPONSABLE	COSTO
Mantener márgenes de rentabilidad en distribuidores	Mensual	50.00%	1.1 Dar descuentos por pronto pago y realizar la entrega inmediata de la mercadería	1.1 Reporte de descuentos por pronto pago	Jefe de Ventas	Ø
			1.2 Promocionar los productos para obtener distribuidores nuevos	1.2 Reporte de clientes nuevos	Jefe de Ventas	Ø
Recuperar la cartera pendiente del mes anterior	Mensual	100.00%	1.1 Realizar seguimiento a cada uno de los clientes	1.1 Reporte de cartera vencida y por vencer	Jefe de Crédito	Ø
			1.2 Controlar los créditos establecido por la empresa	1.2 Reporte de créditos establecidos a cada uno de los clientes	Jefe de Crédito	Ø
Establecer manuales de procesos de producción por cada uno de los productos	Mensual	No exceder el 5% del costo del manual del proceso por lote de producción.	1.1 Implementar los manuales de producción para cada uno de los productos	1.1 Reporte de los procesos que se excedieron en el 5% de cada uno de los productos	Jefe de Producción	Ø
			1.2 Definir con el manual, presupuestos reales de producción	1.2 Reporte de diferencias de lo presupuestado con el real	Jefe de Producción	Ø
Implementar un Sistema Contable y de Producción	Mensual	Información este lista al 2 de cada mes	1.1 Información clara y exacta contabilidad	1.1 Reportes de balances (Balance General y de Resultados)	Contador General	Ø
			1.1 Información clara y exacta producción	1.2 Reportes de procesos de producción	Jefe Producción	Ø
Cumplir presupuesto de producción	Mensual	Máximo en 99%	1.1 Realizar seguimientos de los costos y gastos tanto de producción, administrativos, ventas	1.1 Reporte de costos y gastos en cada una de las áreas	Jefe Financiero	Ø
			1.2 Realizar seguimientos de cada uno de los productos y clientes referente a ventas	1.2 Reporte de cada uno de los clientes y productos vendidos	Jefe de Ventas	Ø
Mantener un inventario máximo	Mensual	100.00%	1.1 Implementar promociones y descuentos	1.1 Reporte de productos que menos rotan y mas rotan en inventario	Jefe de Producción	Ø
			1.2 Confeccionar diseños personalizados	1.2 Reporte de los diseños personalizados y en que porcentaje contribuyeron a las ventas mensuales y anuales	Jefe de Producción y Ventas	Ø
Fuente: Empresa						
Elaborado por: Autor						

4.6 Indicadores Estratégicos

Los indicadores estratégicos de la empresa de igual forma se elaboraron en varias reuniones de trabajo con los directivos de la empresa, en el cuadro se detalla minuciosamente los aspectos a controlar en la perspectiva financiera de Vimarth Cía. Ltda.

INDICADORES ESTRATÉGICOS DE VIMARTH CIA. LTDA.															
Cuadro N.5															
N.	ASPECTOS A CONTROLAR	FRECUENCIA	OBJETIVO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
PERSPECTIVA FINANCIERA															
1	Mantener márgenes de rentabilidad en distribuidores	Mensual	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%
2	Recuperar la cartera pendiente del mes anterior	Mensual	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
3	Establecer manuales de procesos de producción por cada uno de los productos	Mensual	No exeder el 5% del costo del manual del proceso por lote de producción.	No exeder el 5% del costo del manual del proceso por lote de producción.	No exeder el 5% del costo del manual del proceso por lote de producción.	No exeder el 5% del costo del manual del proceso por lote de producción.	No exeder el 5% del costo del manual del proceso por lote de producción.	No exeder el 5% del costo del manual del proceso por lote de producción.	No exeder el 5% del costo del manual del proceso por lote de producción.	No exeder el 5% del costo del manual del proceso por lote de producción.	No exeder el 5% del costo del manual del proceso por lote de producción.	No exeder el 5% del costo del manual del proceso por lote de producción.	No exeder el 5% del costo del manual del proceso por lote de producción.	No exeder el 5% del costo del manual del proceso por lote de producción.	No exeder el 5% del costo del manual del proceso por lote de producción.
4	Implementar un Sistema Contable y de Producción	Mensual	Información este lista el 2 día de cada mes	Información este lista el 2 día de cada mes	Información este lista el 2 día de cada mes	Información este lista el 2 día de cada mes	Información este lista el 2 día de cada mes	Información este lista el 2 día de cada mes	Información este lista el 2 día de cada mes	Información este lista el 2 día de cada mes	Información este lista el 2 día de cada mes	Información este lista el 2 día de cada mes	Información este lista el 2 día de cada mes	Información este lista el 2 día de cada mes	Información este lista el 2 día de cada mes
5	Cumplir presupuesto de producción	Mensual	Máximo en 99%	Máximo en 99%	Máximo en 99%	Máximo en 99%	Máximo en 99%	Máximo en 99%	Máximo en 99%	Máximo en 99%	Máximo en 99%	Máximo en 99%	Máximo en 99%	Máximo en 99%	Máximo en 99%
6	Mantener un inventario máximo	Mensual	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Fuente: Empresa															
Elaborado por: Autor															

## **CAPÍTULO V**

### **Conclusiones y Recomendaciones**

#### **5.1 Conclusiones**

El estudio realizado a los procesos productivos fue de mucha importancia para Vimarth Cía. Ltda. la investigación propuesta ayudo a la compañía a tener una mejor medición de sus procesos adoptando nuevos sistemas de gestión que le permita a la empresa ser más competitiva en el largo plazo cumpliendo los objetivos e hipótesis planteados al inicio de la investigación.

El proceso investigativo se realizó en base a los objetivos planteados y se justificó mediante un análisis actual de la empresa en donde identifiqué que existían tiempos improductivos, los cuales ocasionaban costos innecesarios en cada uno de los procesos estudiados, de igual manera se analizó su nivel tecnológico, recurso humano, valor agregado, en los cuales se estableció nuevas políticas de control con la finalidad de mejorar la calidad y mantener el crecimiento sostenido de la empresa.

Los nuevos procedimientos de cambio y la nueva distribución de la planta de producción, en los procesos de producción se establecieron en base a varias reuniones con los Directivos y Jefes de Producción, esta investigación se cumplió en base a los objetivos específicos y la hipótesis planteadas, donde se identificó los tiempos improductivos en un día laborable de 8 horas producidos

por la mala distribución de la planta que tiene la empresa. Donde identificamos que anteriormente en un día laborable de 8 horas se producía 22 calentadores, 22 juegos de sábanas, 10 sacos de lana y con la nueva distribución de la planta se va a producir 24 calentadores, 30 juego de sábanas, 29 sacos de lana, lo cual va a generar más producción ocupando el 85% de la capacidad instalada, pues la empresa puede producir mensualmente hasta 565 calentadores, 650 juegos de sábanas, 550 sacos de lana en la empresa por unidad producida lo cual va a permitir a la empresa alcanzar una mayor eficiencia en la producción y calidad en los productos terminados.

De igual manera se identificó la ventaja competitiva frente a la competencia, en donde se pudo observar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tendría la empresa, y en base a ello se realizó la planificación de los nuevos objetivos estratégicos junto con los Directivos de la empresa para que Vimarh Cía. Ltda. sea más competitiva dentro del mercado textil.

## **5.2 Recomendaciones**

Esta investigación se la realizó con el objetivo que Vimarh Cía. Ltda. continuamente se encuentre innovando sus procesos productivos, con la finalidad de obtener los mejores estándares de calidad y producción frente a la competencia y en base a ello tener siempre claro sus objetivos estratégicos y verificar que se los cumpla en base a su plan de desarrollo y ser mucho más competitivos en el mercado textil.

De igual forma a todos los empresarios relacionados con el tema recomendarles que siempre en sus empresas tengan permanentemente innovación en sus procesos para reducir tiempos y costos improductivos, para mejorar la producción y ocupar la capacidad instalada de la empresa lo máximo posible, acompañados de políticas administrativas, comerciales para que las empresas tengan crecimientos sostenibles en el mediano y largo plazo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- Charles W.L. Hill/Gareth R. Jones, Administración Estratégica, Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A., Colombia. 1996
- David Fred R. Conceptos de Administración Estratégica, 9ª edición, Prentice Hall, México. 2003
- Doryan Eduardo, Lawrence Pratt et al. Competitividad y Desarrollo Sostenible: Avances conceptuales y orientaciones estratégicas, CLACDS, Costa Rica.1999
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [www.inec.ec.gov](http://www.inec.ec.gov)
- James Harrington, Mejorando los procesos de la empresa, Editorial Mc. Graw Hill, Colombia. 1998
- Porter Michael E. Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, CECSA, México. 1982
- Porter Michael E. Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior, CECSA, México.1987
- Serna Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Editorial Legis, Segunda Edición, Ibid. 2000

## Anexos

# COMPRA Y TRANSPORTE DE MATERIALES Y MATERIAS PRIMAS

Anexo N. 1

INICIO	PROCESO	RESULTADO	Tiempo (min.)	Distancia (m.)	Costo (dólares)	Observaciones				
						RR. HH.	Maq y Eq	Material	Demora	Espacio
Necesidad de planta de producción	1.- La Jefe de personal solicita las materias primas a la Gerente.	Materia prima lista para ingresar en el proceso productivo	1	4	0.11					
	2.- La gerente confirma existencias en la fábrica por teléfono.		2	25	0.23					☀
	3.- La gerente se traslada a la bodega de materias primas.		2	0	0.23					
	4.- La gerente hace el pedido.		17	10,000	1.94					
	5.- Retira el pedido.		10	0	1.14					
	6.- Cancela la factura con cheque.		15	10	1.71					
	7.- Transporta las materias primas a bodega.		5	10	0.57					
	8.- El ayudante descarga en bodega de materias primas.		17	10,000	1.94					
	9.- La gerente ingresa las facturas en el archivo.		8	5	0.91					☀
			1	7	0.11					
TOTAL			78	20061	8.89	Costo por minuto 0.114				

Observaciones: (Paso 1 Demora) Falta una orden de requisición de materiales que se llene con anticipación.  
(Paso 8 Espacio) La bodega de materias primas es muy pequeña.

Fuente: Empresa  
Elaborado por: Autor

## DISEÑO DE NUEVOS PRODUCTOS


**Anexo N. 2**

**Costo por minuto      0.046**

**INICIO**

**PROCESO**

**RESULTADO**

			Observaciones							
			Tiempo (min.)	Distancia (m.)	Costo (dólares)	RR. HH.	Maq. y Eq	Material	Demora	Espacio
Cambio de temporada	1.- La Gerente revisa catálogos provenientes de USA y Europa.	Nuevo modelo	240	0	11.04					
	2.- Selecciona algunos modelos, en promedio 12.		60	0	2.76					
	3.- Conversa con los clientes y les pide su opinión sobre éstos.		45	0	2.07					
	4.- La Gerente selecciona 3 o 4 modelos finales que se harán en la nueva temporada.		30	0	1.38					
	5.- La Gerente ordena sacar los moldes del nuevo modelo a la cortadora.									
	6.- La Cortadora saca los moldes que servirán para hacer el nuevo modelo.		120	25	5.52					
<b>TOTAL</b>			495	25	22.77					

**Observaciones:** (Paso 6 Espacio) No existe un lugar adecuado donde se archiven los moldes con la descripción de cada modelo

**Fuente:** Empresa

**Elaborado por:** Autor

### Anexo N. 3

[illegible]



# PROCESO DE TEJER Y CONFECCIONAR UN SACO DE LANA

Anexo N. 4

INICIO	PROCESO	RESULTADO	Tiempo	Distancia	Costo	Observaciones				
			(min.)	(m.)	(dólares)	RR. HH.	Maq y Eq	Material	Demora	Espacio
Materia primas (lana, hilo, elástico)	1.- Gerente escoge un diseño de los modelos del catálogo.	Sacos de lana listos para la venta	10	0	3.18					
	2.- Ordena al diseñador que digite el modelo en la computadora.		10	4	3.18					
	3.- Gerente hace una orden de producción con el nuevo diseño.		2	0	0.64			☀		
	4.- Tejedor revisa la orden de producción.		1	0	0.32					
	5.- Tejedor transporta los conos de lana a la máquina tejedora.		2	12	0.64			☀		
	6.- Tejedor programa la tricotsa de acuerdo a la cantidad y el diseño que se va a hacer		3	0	0.95		☀			
	7.- Tejedor prepara los conos de lana a base de parafina en las enconadoras.		5	0	1.59				☀	
	8.- Tejedor enhebra los hilos en la máquina tejedora.		1	0	0.32					
	9.- Tejedor pone en marcha la máquina.		0.2	0	0.06					
	10.- Operaria hilvana las piezas que tejó la máquina.		0.8	4	0.25					
	11.- Operaria plancha las piezas en la vaporizadora.		0.8	8	0.25				☀	
	12.- Operaria transporta las piezas a la mesa de cortar.		0.2	8	0.06					
	13.- Operaria cortadora traza los moldes en las piezas tejidas con una tiza.		0.5	0	0.16					
	14.- Operaria corta con una cortadora circular.		2	0	0.64					
	15.- Operaria transporta las piezas cortadas al área de las overlock.		0.2	2	0.06					
	16.- Operarias de las overlock unen las piezas con una puntada reforzada		3	0	0.95					
	17.- Operaria pega los cuellos en la remalladora.		2	0.5	0.64					
	18.- Operaria corta hilos		0.5	2	0.16					
	19.- Operaria coge las fallas de la tricotsa		2	0	0.64					
	20.- Operaria vuelve a planchar los sacos ya confeccionados.		1	8	0.32					
	21.- Operaria dobla los sacos.		0.5	0	0.16					
	22.- Operaria enfunda los sacos individualmente		0.5	0	0.16					
	23.- Operaria transporta los sacos a la bodega de productos terminados.		0.5	10	0.16					
TOTAL			48.7	58.5	15.50	Costo por minuto 0.318				

(Paso 11 Demora) La vaporizadora se demora mucho en cargar de vapor lo cual interrumpe el normal funcionamiento

(Paso 7 Demora) Se acumula muchos conos de hilos en la enconadora para darles el tratamiento de parafina, lo cual demora el proceso.

(Paso 4 Material) La materia prima no tiene mucha resistencia y en el proceso de enconado a veces se rompe.




(Paso 3 Materiales) No existe un formato de orden de producción.

(Paso 6 Maq y Eq) No existe un cronograma de mantenimiento preventivo para la tricotsa.

Fuente: Empresa

Elaborado por: Autor

## Anexo N. 5

INICIO	PROCESO	RESULTADO	Tiempo (min.)	Distancia (m.)	Costo (dólares)	Servaciones			Material	Demora	Espacio
						RR.	HH.	Maq y Eq			
Materia prima (tela de sábanas, hilos, elástico)	1.- Gerente hace una orden de producción en un cuaderno	Juegos de sábanas listos para la venta	2	0	1.28						
	2.- Gerente entrega el cuaderno con la orden a la jefe de personal.		0.2	6	0.13						
	3.- Operaria cortadora transporta las telas a la fábrica.		0.2	6	0.13						
	4.- Operaria cortadora abre la tela previamente empacada por plazas.		0.3	0	0.19						
	5.- Corta la tela solo a los largo de acuerdo a los dobles de ésta.		0.8	0	0.51						
	6.- Cortadora hace juegos de sábanas con los cortes hechos anteriormente (sábana, sobre sábana y forros de almohadas)		1	0	0.64						
	7.- Operarias de las overlocks transportan los cortes a sus puestos de trabajo.		0.2	5	0.13						
	8.- Operarias de las overlocks filetean todos los cortes.		1.2	0	0.77						
	9.- Operarias de las rectas transportan los cortes fileteados a sus puestos de trabajo.		0.2	6	0.13						
	10.- Operarias de las rectas ponen elástico en los cuatro extremos de la sábana		2.5	0	1.60						
	11.- Operarias pegan el sesgo en la sobre sábana.		1.5	0	0.96						
	12.- Operarias de las rectas dan el acabado a la sobre sábana		2.5	0	1.60						
	13.- Operarias pegan el sesgo a los forros de almohada.		1	0	0.64						
	14.- Operarias de las rectas dan el acabado a los forros de almohada.		1.5	0	0.96						
	15.- Operarias cortan los hilos sobrantes de la confección.		1.5	1	0.96						
	16.- Operaria hace el control de calidad.		2.5	0	1.60						
	17.- Dos operarias doblan los juegos de sábanas.		2.5	0	1.60						
	18.- Operaria llena la etiqueta promocional.		0.2	0	0.13						
	19.- Operaria enfunda los juegos de sábanas.		0.2	0	0.13						
	20.- Operaria transporta los juegos de sábanas a la bodega de productos terminados		0.2	12	0.13						
TOTAL			22.2	38	14.25	Costo por minuto			0.641		

(Proceso 1 Materiales) Hace falta un formato de órdenes de producción.

(Proceso 3 Espacio) La bodega de materiales es muy pequeña lo que dificulta la manipulación de las telas.

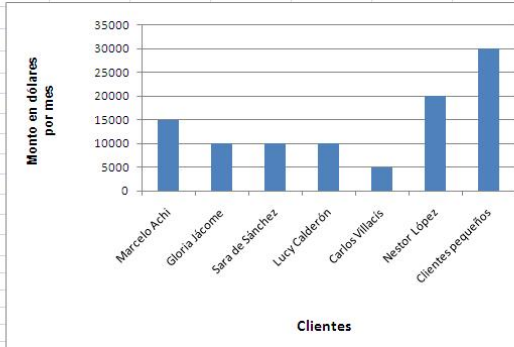
(Proceso 20 Materiales) No existe control de inventarios de bodega de productos terminados.

Fuente: Empresa  
Elaborado por: Autor

### MONTO MENSUAL DE COMPRA DE LOS CLIENTES

Anexo N. 6

Cientes	Monto
Marcelo Achi	15,000.00
Gloria Jácome	10,000.00
Sara de Sánchez	10,000.00
Lucy Calderón	10,000.00
Carlos Villacís	5,000.00
Nestor López	20,000.00
Cientes pequeños	30,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>100,000.00</b>



Fuente: Empresa  
Elaborado por: Autor

### 1.- COMPRA, TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO DE MATERIAS PRIMAS

Anexo N. 7

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	Jefe de Personal	Gerente	Mensajero	Secretaria	DISTANCIA m.	TIEMPO Min	COSTO Dólares
1.- Jefe de personal llena la orden de requisición de materiales	INICIO	Orden de				0	5	0.57
2.- Jefe de personal entrega la requisición a la Gerente.						6	1	0.11
3.- Gerente revisa en el Kardex de M. P.						2	3	0.34
4.- Gerente hace el pedido a la fábrica de las necesidades que no están en stock.						0	2	0.23
5.- Mensajero se traslada a la fábrica a comprar las materias primas.						10 Km.	20	2.28
6.- Mensajero paga con cheque.						0	2	0.23
7.- Mensajero retorna a la fábrica.						10 Km.	20	2.28
8.- Mensajero entrega las facturas a la secretaria.						0	1	0.11

### 1.- COMPRA, TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO DE MATERIAS PRIMAS (Continuación)

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	Jefe de Personal	Gerente	Mensajero	Secretaria	DISTANCIA m.	TIEMPO Min	COSTO Dólares
9.- Mensajero entrega las materias primas a la jefe de personal.						0	4	0.46
10.- Secretaria archiva las facturas.						2	1	0.11
<b>TOTAL</b>						<b>20Km. 10 m.</b>	<b>59</b>	<b>6.73</b>

Fuente: Empresa  
Elaborado por: Autor

2.- DISEÑO DE NUEVOS MODELOS				Anexo N. 8		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	Gerente	Jefe de Personal	DISTANCIA m.	TIEMPO Min	COSTO Dólares
1.- Gerente revisa catálogos actualizados.				0	3 horas	8.28
2.- Gerente selecciona 4 modelos.				0	1 hora	2.76
3.- Gerente se entrevista con los clientes mayoristas para analizar los modelos y selecciona dos modelos.				0	45	2.07
4.- Gerente ordena sacar los moldes a la jefe de personal				6	1	0.046
5.- Jefe de personal saca los moldes en cartón				0	1 hora	2.76
6.- Jefe de personal archiva los moldes junto con la fotografía del nuevo modelo.				0	5	0.23
	TOTAL			6	5 h 51 min	16.15

Fuente: Empresa  
Elaborado por: Autor

					<b>Anexo N. 8</b>
--	--	--	--	--	-------------------

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	Gerente	Jefe de Personal		DISTANCIA m.	TIEMPO Min	COSTO Dólares
1.- Gerente revisa catálogos actualizados.					0	3 horas	8.28
2.- Gerente selecciona 4 modelos.					0	1 hora	2.76
3.- Gerente se entrevista con los clientes mayoristas para analizar los modelos y selecciona dos modelos.					0	45	2.07
4.- Gerente ordena sacar los moldes a la jefe de personal					6	1	0.046
5.- Jefe de personal saca los moldes en cartón					0	1 hora	2.76
6.- Jefe de personal archiva los moldes junto con la fotografía del nuevo modelo.					0	5	0.23
				FIN			
TOTAL					6	5 h 51 min	16.15

Fuente: Empresa  
Elaborado por: Autor

### 3.- PROCESO DE CONFECCIONAR UN CALENTADOR

Anexo N. 9

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	Cortadora	Ayudante	Operaria Bordadora	Jefe de Personal	Operarias	DISTANCIA m.	TIEMPO Min	COSTO Dólares
1.- Cortadora revisa el formato de la orden de producción.		○					0	0.2	0.19
2.- Ayudante transporta la tela de bodega.			○				6	0.1	0.09
3.- Ayudante tiende la tela sobre la mesa de cortar a la vez que revisa si la tela no tiene fallas.			○				6	0.2	0.19
4.- Cortadora traza los moldes sobre la tela		○					0	0.2	0.19
5.- Cortadora corta la tela con una cortadora vertical.		○					0	1	0.93
6.- Operaria bordadora transporta las piezas a la sección de bordado.				→			3	0.1	0.09
7.- Operaria borda el logotipo deseado en la pieza.				○			0	5	4.67
				A					

### 3.- PROCESO DE CONFECCIONAR UN CALENTADOR (Continuación)

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	Cortadora	Ayudante	Operaria Bordadora	Jefe de Personal	Operarias	DISTANCIA m.	TIEMPO Min	COSTO Dólares
8 - Operaria recta transporta los frentes a su lugar de trabajo.				A			2	0.1	0.09
9.- Operarias pegan bolsillos.							0	1	0.93
10.- Operarias pegan cierres.							0	1	0.93
11 - Operarias overlock transportan las piezas a su lugar de trabajo.							4	0.1	0.09
12.- Operarias unen las piezas con una puntada de seguridad.							0	4	3.73
13 - Operarias overlock pegan puños y cinturas.							0	1	0.93
14 - Operaria pega elástico a pantalones.							0	1	0.93
15 - Operaria transporta las prendas a la sección acabados.						B	4	0.1	0.09

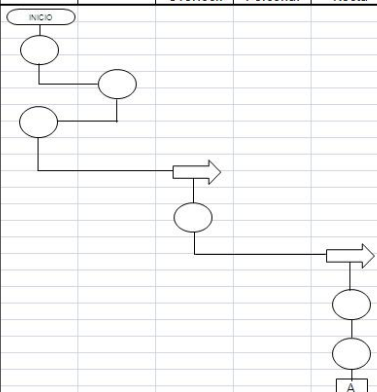
### 3.- PROCESO DE CONFECCIONAR UN CALENTADOR (Continuación)

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	Cortadora	Ayudante	Operaria Bordadora	Jefe de Personal	Operarias	DISTANCIA m.	TIEMPO Min	COSTO Dólares
16.- Operaria corta hilos.						B ○	0	1	0.93
17.- Operaria hace control de calidad en las prendas confeccionadas.						○	0	2	1.67
18.- Operaria plancha las prendas.						○	2	0.5	0.47
19.- Operaria dobla las prendas.						○	0	0.5	0.47
20.-Operaria empaca en fundas individuales						○	0	0.2	0.19
21.- Operaria transporta a la bodega de productos terminados.						→	5	0.1	0.09
22.-Jefe de personal comprueba la orden de producción con la entrada a bodega.					○		0	0.1	0.09
23.- Jefe de personal comunica a gerencia el resultado del control.					○		0	0.1	0.09
TOTAL					FIN		32	19.6	18.28

Fuente: Empresa  
Elaborado por: Autor

#### 4.- PROCESO DE CONFECCIONAR UN JUEGO DE SABANAS

Anexo N. 10

RESPONSABLE	Cortadora	Ayudante	Operarias Overlock	Jefe de Personal	Operarias Recta	DISTANCIA m.	TIEMPO Min	COSTO Dólares
ACTIVIDAD								
1.- Cortadora revisa la orden de producción						0	0.2	0.13
2.- Ayudante transporta la tela de la bodega						6	0.1	0.06
3.- Cortadora corta la tela en juegos de sábanas (Sáb., sobresáb, fundas)						0	1.5	0.96
4.- Operarias de overlocks transportan los juegos a su lugar de trabajo.						6	0.1	0.06
5.- Operarias filetean todos los cortes						0	1.5	0.96
6.- Operarias rectas transportan los juegos a su lugar de trabajo.						2	0.1	0.06
7.- Operarias ponen elástico en las cuatro esquinas de la sábana.						0	2.5	1.60
8.- Operarias pegan sesgo en la sobre sábana.						0	1.5	0.96
					A			

#### 4.- PROCESO DE CONFECCIONAR UN JUEGO DE SABANAS (Continuación)

RESPONSABLE	Cortadora	Ayudante	Operarias Overlock	Jefe de Personal	Operarias Recta	DISTANCIA m.	TIEMPO Min	COSTO Dólares
ACTIVIDAD					A			
9 - Operarias pegan sesgo en los forros de almohada.						0	1.5	0.96
10 - Operarias de overlock transportan las almohadas a su lugar de trabajo.						2	0.1	0.06
11 - Operarias unen los extremos de las almohadas con la overlock.						0	1	0.64
12 - Operaria transporta los juegos a la sección de acabados.						4	0.1	0.06
13 - Operaria corta hilos.						0	1.5	0.96
14 - Operaria hace control de calidad.						0	1.5	0.96
15 - Operarias doblan los juegos.						0	2	1.28
16 - Operaria enfunda los juegos.						0	0.2	0.13

#### 4.- PROCESO DE CONFECCIONAR UN JUEGO DE SABANAS (Continuación)

RESPONSABLE	Cortadora	Ayudante	Operarias Overlock	Jefe de Personal	Operarias Recta	DISTANCIA m.	TIEMPO Min	COSTO Dólares
ACTIVIDAD								
17.- Operaria transporta los juegos de sábanas a la bodega de productos terminados.			<div><div>R</div><div></div></div>			4	0.1	0.06
18.- Jefe de personal comprueba el ingreso con la orden de producción.				<div><div></div><div></div></div>		0	0.2	0.13
19.- Jefe de personal comunica el resultado del control a la gerencia.				<div><div></div><div></div></div>		0	0.1	0.06
				<div><div></div><div>FIN</div></div>				
TOTAL						24	15.8	10.13

Fuente: Empresa  
Elaborado por: Autor

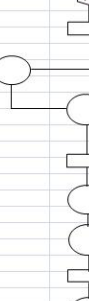


## 5.- PROCESO DE TEJER Y CONFECCIONAR UN SACO DE LANA

Anexo N. 11

RESPONSABLE	Tejedor	Cortadora	Operarias	Jefe de Personal		DISTANCIA m.	TIEMPO Min	COSTO Dólares	
ACTIVIDAD									
1.- Tejedor revisa la orden de producción.						0	0.2	0.06	
2.- Tejedor transporta los conos de lana a la máquina tejedora.						6	0.1	0.03	
3.- Tejedor prepara la lana a base de parafina en la enconadora.						0	1	0.32	
4.- Tejedor programa la tricotosa de acuerdo a la cantidad y el diseño que se va hacer						0	2	0.64	
5.- Tejedor enhebra los hilos en la máquina tejedora.						0	1	0.32	
6.- Tejedor pone en marcha la máquina.						0	0.2	0.06	
7.- Operaria hilvana las piezas que tejió la máquina.						2	0.8	0.25	
8.- Operaria plancha las piezas en la vaporizadora.						4	0.8	0.25	

## 5.- PROCESO DE TEJER Y CONFECCIONAR UN SACO DE LANA (Continuación)

RESPONSABLE	Tejedor	Cortadora	Operarias	Jefe de Personal		DISTANCIA m.	TIEMPO Min	COSTO Dólares
ACTIVIDAD								
9.- Operaria transporta las piezas a la mesa de cortar.						2	0.1	0.03
10.-Cortadora traza los moldes en las piezas						0	0.5	0.16
11.- Operaria corta las piezas con una cortadora circular.						0	1	0.32
12.-Operaria transporta las piezas cortadas al área de las overlocks.						6	0.1	0.03
13.- Operarias unen las piezas						0	3	0.95
14.- Operaria une cuellos en la remalladora						1	2	0.64
15.- Operaria transporta los sacos al área de terminado.						4	0.1	0.03
16.- Operaria corta hilos.						0	0.5	0.16
17.- Operaria hace control de calidad.						0	2	0.64

## 5.- PROCESO DE TEJER Y CONFECCIONAR UN SACO DE LANA (Continuación)

RESPONSABLE	Tejedor	Cortadora	Operarias	Jefe de Personal		DISTANCIA m.	TIEMPO Min	COSTO Dólares
ACTIVIDAD								
18.- Operaria dobla los sacos.			○			0	0.5	0.16
19.- Operaria enfunda los sacos.			○			0	0.2	0.06
20.- Operaria transporta los sacos a la bodega de productos terminados.			➡			4	0.1	0.03
21.- Jefe de personal comprueba el ingreso con la orden de producción.				○		0	0.2	0.06
22.- Jefe de personal comunica el resultado de la inspección a la gerencia.				○		0	0.1	0.03
				FIN				
TOTAL						29	16.5	5.25

Fuente: Empresa  
Elaborado por: Autor

## Anexo N.12 Datos históricos ventas período 2005-2009

EMPRESA VIMARTH CÍA. LTDA. DATOS HISTORICOS PERÍODO 2005 - 2009					
					ANEXO N.12
CLIENTES	2005	2006	2007	2008	2009
Marcelo Achi	171,990.96	172,200.00	182,820.00	174,000.00	180,000.00
Gloria Jácome	118,231.56	115,827.84	116,705.52	121,347.60	118,226.40
Sara de Sánchez	115,815.60	114,183.60	119,955.60	121,443.60	118,984.32
Lucy Calderon	119,029.56	117,818.76	118,347.60	115,071.60	116,584.32
Carlos Villacís	54,746.40	58,227.60	59,824.32	58,504.32	60,122.76
Nestor López	238,227.60	237,025.44	239,425.56	237,027.60	241,826.40
Clientes Pequeños	358,143.84	342,771.60	353,679.84	349,482.96	353,473.44
<b>TOTAL VENTAS ANUALES</b>	<b>1,178,190.52</b>	<b>1,160,060.84</b>	<b>1,192,765.44</b>	<b>1,178,885.68</b>	<b>1,191,226.64</b>
<b>PROMEDIO MENSUAL</b>	<b>98,182.54</b>	<b>96,671.74</b>	<b>99,397.12</b>	<b>98,240.47</b>	<b>99,268.89</b>

## Anexo N.13

### Manual de Procedimientos

Humberto Serna sobre los principios organizacionales dice:

Es el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o áreas. Es la que define lo que es importante para una organización.<sup>52</sup>

Los principios y valores que guían a la empresa Vimarth fueron elaborados de manera conjunta con los Directivos Y Jefes de Área y son:

<sup>52</sup> Serna Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Editorial Legis, Segunda Edición ibid, página 25, 2000



## **Conducta Personal**

El prestigio que la Empresa se ha ganado por su integridad y ética nunca debe darse por supuesto. Para mantener esa reputación, cada uno debe seguir las guías de conducta comercial de la Empresa y ejercer su mejor juicio en las decisiones y acciones.

Su conducta fuera o dentro del trabajo puede afectar de manera negativa su rendimiento, el rendimiento de los demás empleados, o los legítimos intereses comerciales de la Empresa.

## **El Medio Ambiente Laboral**

Un medio ambiente de trabajo saludable, seguro y productivo, exento de cualquier tipo de discriminación u hostigamiento.

La Empresa no tolera insinuaciones, acciones, comentarios sexuales o ningún otro comportamiento que cree un clima de intimidación u otra forma de agresividad.

## **Protección de los Activos de la Empresa**

Incluye activos físicos y nuestra muy valiosa información patrimonial: La propiedad intelectual y la información confidencial. El empleado es personalmente responsable no solo de proteger la responsabilidad de la Empresa que le ha sido confiada sino también de ayudar en la protección de los activos de la empresa en general.

## **Bienes Físicos de la Empresa**

A utilizarse únicamente para llevar a cabo actividades comerciales de la empresa o para aquellos fines autorizados por la gerencia.

## **Divulgación Accidental**

El empleado no deberá hablar con personas no autorizadas sobre la información que la Empresa considere confidencial o que la Empresa no haya revelado públicamente.

## **Retiro de la Empresa**

Todos los empleados cuando dejen de pertenecer a la empresa Vimarth, sin excepción; deberán devolver toda propiedad de la Empresa, incluyendo documentos u otros medios que contengan información patrimonial de ésta y debe abstenerse de revelar o usar dicha información, incluida la información confidencial.

## **Uso de las Marcas Comerciales**

Son usadas para identificar y distinguir los productos de la Empresa. Es importante que las marcas comerciales de la empresa y de otras Empresas sean reconocidas y usadas apropiadamente.

## **El Medio Ambiente**

La Empresa está comprometida con la protección del medio ambiente. Cada uno de los empleados debe cumplir las leyes ambientales y las políticas ambientales de la Empresa, ajustándose a parámetros de las leyes Ecuatorianas.

## **Conflicto de Intereses**

La vida de todos los empleados es algo estrictamente personal y sin embargo, se puede producir un conflicto de intereses si el empleado se compromete en alguna actividad o si fomenta intereses personales a expensas de los intereses de la Empresa.

## **Intereses Financieros Personales**

El empleado no podrá tener intereses financieros en cualquier organización con la cual la Empresa mantiene relaciones comerciales o compite si esos intereses pudieran provocar o aparentar un conflicto de intereses con la Empresa.

## **Servicio Público**

La Empresa estimula a los empleados para que participen en las actividades cívicas de sus comunidades. Ciertas situaciones lo pueden confrontar con decisiones que involucren a la Empresa.

## **Expresar su Opinión**

Cuando el empleado exprese su opinión en asuntos públicos, deberá hacerlo a título personal no aparente que está hablando o actuando en nombre de la Empresa.

## **Rentabilidad y Productividad**

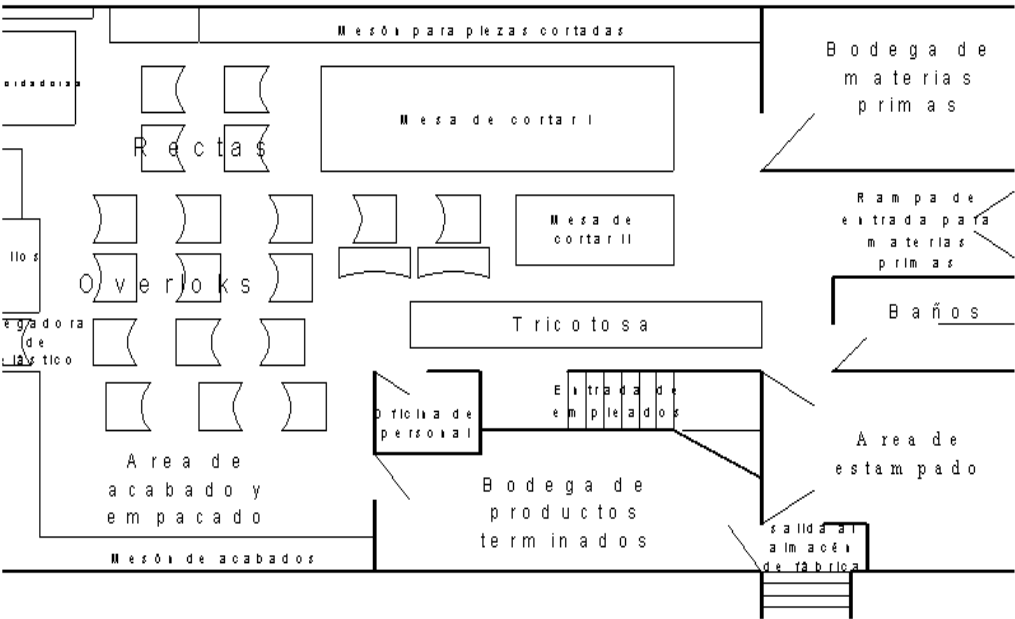
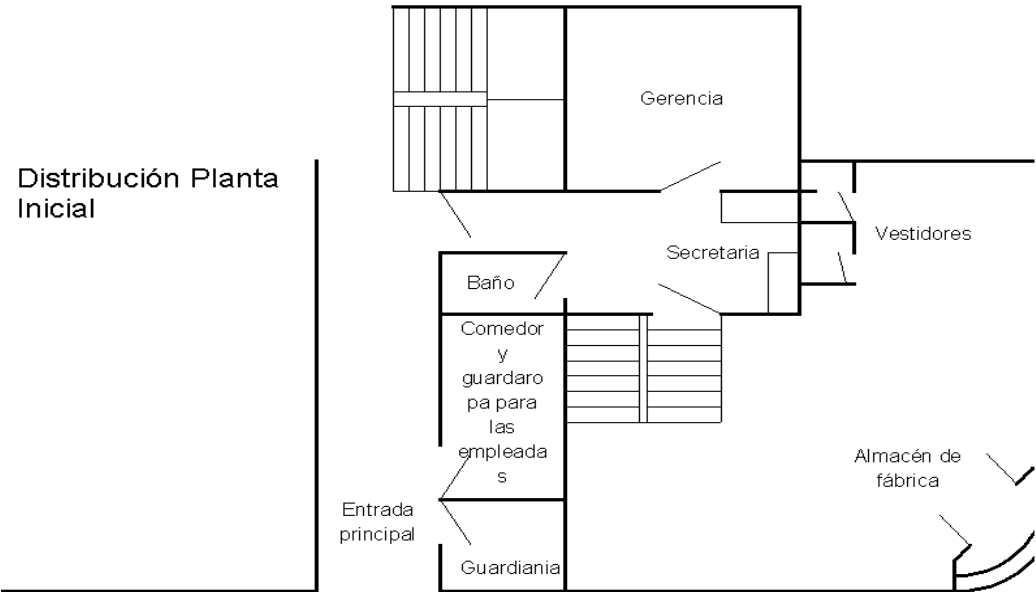
Todos los empleados que pertenezcan a la Empresa sin distinción alguna, deberán rendir al máximo de su capacidad, evitando sanciones de sus jefes inmediatos superiores.

Destacando el principio de productividad en cadena, el cual menciona que si la Empresa genera una riqueza y mantiene un crecimiento físico y económico, el trabajador implícitamente será retribuido a escala recibiendo su remuneración, y de acuerdo a la eficiencia demostrada, podrá recibir bonos de eficiencia.

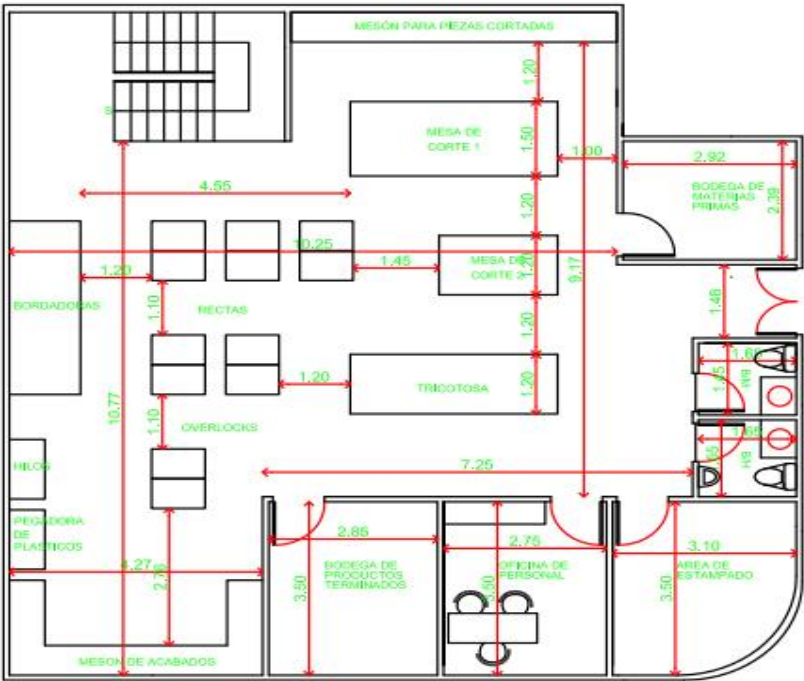
Los principios que antes se mencionan se encuentran dentro del concepto establecido, ya que muestran las creencias y valores que tiene la Empresa, así como muestra lo que realmente es importante para la organización, respaldando totalmente la cultura organizacional de la misma.

Anexo N. 14 Distribución de la Planta Inicial y Distribución de la Planta  
propuesto

Distribución Planta Inicial

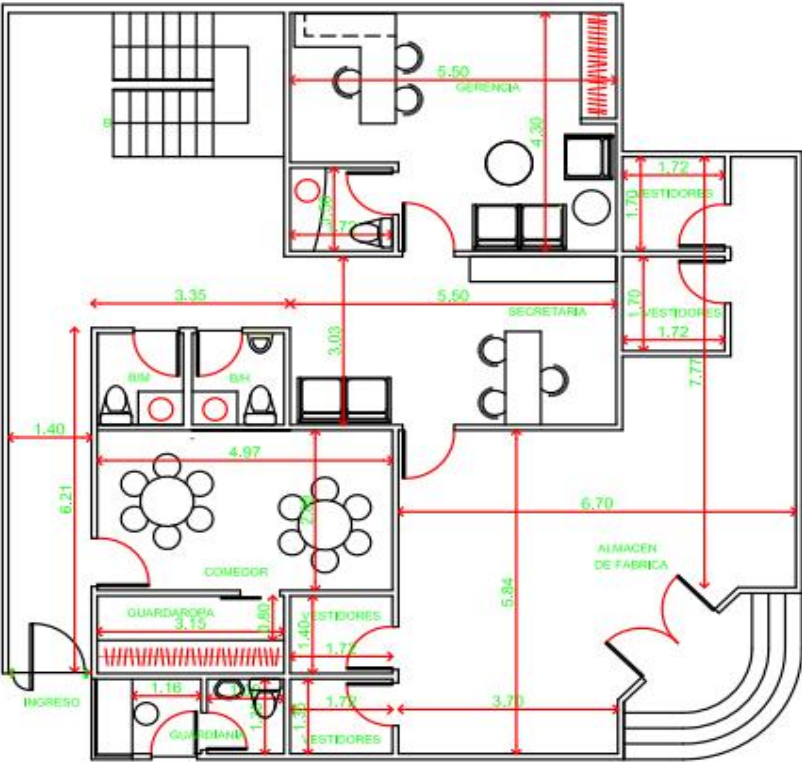


Distribución de la Planta propuesto



PLANTA SUBSUELO

VIMARTH COMPANIA LIMITADA



PLANTA BAJA